

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

UN MODÈLE DU PROCESSUS DE FEEDBACK INTÉGRANT DES
VARIABLES DE LA PERSONNALITÉ ET LA PERCEPTION DE JUSTICE
ORGANISATIONNELLE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR
DAVID LONGVAL

DÉCEMBRE 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Cette thèse est enfin achevée. Ce fut un long parcours. Je désire remercier tous les personnes qui ont collaboré de près ou de loin à cette réussite, entre autres, mon père Jacques, ma mère Louise et ma sœur Annie. Merci pour votre support et votre collaboration tout au long de mes études doctorales. Par ailleurs, je tiens à remercier profondément mon directeur de thèse, monsieur Claude Dumas, qui a cru en moi et qui s'est grandement investi tout au long de la démarche, depuis la préparation de l'examen doctoral jusqu'à la soutenance. Claude, j'ai toujours été impressionné par ton aisance à composer avec la complexité et les notions abstraites. Tes commentaires ont toujours été riches de sens pour moi et tu as grandement contribué à enrichir mes réflexions. Bien sûr, il y a eu aussi Kathleen Bentein qui, en tant que co-directrice, a su partager avec générosité ses connaissances en méthodologie et psychologie organisationnelle. Merci, Kathleen! Enfin, des professeurs de la psychologie du travail, de divers horizons, se joints au processus en tant qu'évaluateurs et conseillers en recherche. Je tiens à remercier toutes ces personnes et plus particulièrement madame Thérèse Bouffard, monsieur Michel Cossette, madame Lucie Morin, madame Sarah-Geneviève Trépanier et monsieur Robert Vallerand. La qualité de vos commentaires a permis une amélioration substantielle de mon travail. Enfin, je tiens à adresser mes remerciements à toute autre personne qui à un moment ou l'autre de mon cheminement m'a apporté son aide. Au plaisir!

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| LISTE DES TABLEAUX..... | viii |
| LISTE DES FIGURES..... | x |
| RÉSUMÉ | xii |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I | |
| CADRE CONCEPTUEL | 8 |
| 1.1 Le modèle d'Ilgen et al. (1979) | 9 |
| 1.2 Le modèle théorique d'intervention par le feedback de Kluger et DeNisi (1996) | 12 |
| 1.3 Le modèle de Kinicki et al. (2004) dérivé du modèle d'Ilgen et al. (1979) | 15 |
| 1.4 Le modèle intégrateur en milieu de travail de Brutus et Gosselin (2007) | 20 |
| 1.5 Intégration des différences individuelles au modèle de feedback | 26 |
| 1.5.1 La personnalité..... | 28 |
| 1.5.2 Le concept de soi global | 31 |
| 1.6 La perception de justice organisationnelle | 33 |
| 1.7 But de la recherche | 36 |
| CHAPITRE II | |
| RECENSION DES ÉCRITS | 38 |
| 2.1 Hypothèses découlant directement de l'étude de Kinicki et al. (2004) | 38 |
| 2.1.1 Le lien entre l'environnement riche de feedback et l'exactitude perçue du feedback reçu..... | 39 |
| 2.1.2 Le lien entre la crédibilité de la source et l'exactitude perçue du feedback reçu | 43 |
| 2.1.3 Le lien entre la crédibilité de la source et le désir de répondre au feedback | 45 |
| 2.1.4 Le lien entre l'exactitude perçue du feedback reçu et le désir de répondre au feedback | 48 |

| | | |
|--------------------------|---|-----------|
| 2.1.5 | Le lien entre le désir de répondre au feedback et l'intention de répondre au feedback | 50 |
| 2.1.6 | Le lien positif entre l'intention de répondre et le rendement global..... | 52 |
| 2.1.7 | Le lien entre la crédibilité de la source et le désir de répondre au feedback par l'entremise de l'exactitude perçue du feedback reçu | 53 |
| 2.2 | Nouvelles hypothèses de recherche formulées dans le cadre de l'étude | 55 |
| 2.2.1 | Le lien entre l'exactitude perçue du feedback reçu et la perception de justice globale..... | 56 |
| 2.2.2 | Le lien entre la perception de justice globale et le désir de répondre au feedback | 59 |
| 2.2.3 | Le lien entre le concept de soi global et le désir de répondre au feedback | 61 |
| 2.2.4 | Le lien entre l'ouverture à l'expérience et l'intention de répondre au feedback | 63 |
| 2.2.5 | Le lien entre la conscience et l'intention de répondre au feedback | 65 |
| 2.2.6 | Le lien entre la conscience et le rendement global | 67 |
| 2.3 | L'intégration de variables contrôle..... | 69 |
| 2.4 | Le modèle du processus de feedback soumis à l'étude | 70 |
| CHAPITRE III | | |
| MÉTHODOLOGIE..... | | 73 |
| 3.1 | Terrain de recherche | 73 |
| 3.2 | Participants | 74 |
| 3.3 | Matériel..... | 76 |
| 3.3.1 | Questionnaire à l'intention des participants..... | 76 |
| 3.3.2 | Questionnaire à l'intention des cadres évaluateurs | 89 |
| 3.3.3 | Introduction de variables contrôle | 91 |
| 3.3.4 | Démarches de traduction et d'adaptation transculturelle | 92 |
| 3.4 | Procédure | 93 |
| CHAPITRE IV | | |
| RÉSULTATS | | 95 |
| 4.1 | Méthodes statistiques utilisées..... | 95 |
| 4.2 | Traitement préliminaire des données..... | 96 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.2.1 | Traitement des données manquantes..... | 96 |
| 4.2.2 | Inversion des scores des items négatifs..... | 97 |
| 4.2.3 | Vérification de la normalité et transformation des variables | 97 |
| 4.3 | L'identification des modèles de mesure et du modèle structurel | 98 |
| 4.4 | Normes d'interprétation des résultats statistiques aux fins de l'évaluation des modèles de mesure et des modèles structuraux..... | 99 |
| 4.5 | Évaluation de l'ajustement des modèles de mesure aux données empiriques | 101 |
| 4.5.1 | Évaluation des modèles de mesure des variables indépendantes..... | 104 |
| 4.5.2 | Évaluation des modèles de mesure des variables intermédiaires | 112 |
| 4.5.3 | Évaluation du modèle de mesure de la variable dépendante ... | 121 |
| 4.5.4 | Évaluation des variables contrôle | 123 |
| 4.6 | Spécification d'un nouveau modèle structurel | 124 |
| 4.6.1 | Le lien positif entre l'exactitude perçue du feedback reçu et l'instrumentalité | 125 |
| 4.6.2 | Le lien positif entre l'instrumentalité et l'intention de répondre | 127 |
| 4.6.3 | Le lien positif entre la perception de justice globale et l'instrumentalité.. | 129 |
| 4.6.4 | Le lien positif entre le concept de soi global et la perception de justice globale | 130 |
| 4.7 | Évaluation du modèle structurel | 134 |
| 4.8 | Vérification des hypothèses de recherche | 141 |
| 4.8.1 | Analyse de l'effet médiateur de la chaîne de variables cognitives entre l'environnement riche de feedback et le rendement global..... | 147 |
| 4.8.2 | Analyse de l'effet médiateur de la chaîne de variables cognitives entre la crédibilité de la source et le rendement global..... | 151 |
| 4.8.3 | Analyses de médiation par bootstrapping | 156 |
| 4.9 | Analyses de médiation de la chaîne de variables cognitives reliant l'environnement riche de feedback au rendement global et la crédibilité de la source au rendement global | 156 |
| | CHAPITRE V DISCUSSION..... | 160 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.1 | Résultats obtenus dans le cadre de la vérification des modèles de mesure..... | 160 |
| 5.2 | Comparaison des résultats de l'étude avec ceux de Kinicki et al. (2004) | 164 |
| 5.3 | Modèle structurel final : contributions théoriques de la recherche | 169 |
| 5.3.1 | Importance de la chaîne de variables cognitives au niveau du processus de feedback..... | 170 |
| 5.3.2 | Importance du cadre de référence individuel au niveau du processus de feedback..... | 171 |
| 5.3.3 | Rôle de la justice globale dans le processus du feedback | 172 |
| 5.3.4 | Rôle du concept de soi global et des variables de la personnalité dans le processus de feedback | 174 |
| 5.4 | Suggestions pour des recherches futures et limites de l'étude | 178 |
| 5.5 | Implications pratiques..... | 182 |
| | CONCLUSION | 186 |
| | ANNEXE A | |
| | RÉPARTITION DES PARTICIPANTS SELON LES TITRES D'EMPLOI..... | 188 |
| | ANNEXE B | |
| | QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE À L'INTENTION DES PARTICIPANTS | 190 |
| | ANNEXE C | |
| | QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES CADRES ÉVALUATEURS | 197 |
| | ANNEXE D | |
| | ÉCHELLES DE MESURE SOUMISES À UNE DÉMARCHE DE TRADUCTION..... | 200 |
| | ANNEXE E | |
| | ÉCHELLES DE MESURE SOUMISES À UNE DÉMARCHE D'ADAPTATION TRANSCULTURELLE..... | 204 |
| | ANNEXE F | |
| | LETTRÉ D'INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE..... | 205 |
| | ANNEXE G | |
| | FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ À L'INTENTION DES PARTICIPANTS | 209 |
| | ANNEXE H | |
| | FORMULAIRE D'ENGAGEMENT À PARTICIPER À UNE RECHERCHE À L'INTENTION DES CADRES ÉVALUATEURS DE L'ORGANISATION..... | 211 |

| | |
|---|-----|
| ANNEXE I | |
| ITEMS TRANSFORMÉS POUR CORRIGER LA NORMALITÉ DES DISTRIBUTIONS ET MÉTHODE DE TRANSFORMATION UTILISÉE | 213 |
| ANNEXE J | |
| ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE UNIQUE | 214 |
| ANNEXE K | |
| MODÈLE STRUCTUREL FINAL À PARTIR DE L'ÉCHANTILLON GLOBAL (N = 293) | 215 |
| ANNEXE L | |
| MODÈLE STRUCTUREL FINAL À PARTIR DE L'ÉCHANTILLON EXCLUANT LES CADRES | 216 |
| ANNEXE M | |
| MODÈLE STRUCTUREL FINAL À PARTIR DE L'ÉCHANTILLON COMPOSÉ DE PROFESSIONNELS SEULEMENT | 217 |
| RÉFÉRENCES | 218 |

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.1. | Répartition des participants des deux organisations selon les quatre catégories d'emploi | 75 |
| 3.2. | Échelles de mesure des variables indépendantes | 77 |
| 3.3. | Items de l'échelle de mesure de l'environnement riche de feedback..... | 78 |
| 3.4. | Items de l'échelle de mesure de la crédibilité de la source | 79 |
| 3.5. | Items de l'échelle de mesure du concept de soi global | 81 |
| 3.6. | Items de l'échelle de mesure de la conscience | 83 |
| 3.7. | Items de l'échelle de mesure de l'ouverture à l'expérience | 83 |
| 3.8. | Échelles de mesure des variables intermédiaires | 84 |
| 3.9. | Items de l'échelle de mesure de l'exactitude perçue | 85 |
| 3.10. | Items de l'échelle de mesure de la perception de justice globale | 86 |
| 3.11. | Items de l'échelle de mesure du désir de répondre au feedback | 87 |
| 3.12. | Items de l'échelle de mesure de l'intention de répondre au feedback | 88 |
| 3.13. | Items de l'échelle de mesure du rendement global | 90 |
| 4.1. | Principaux indices d'ajustement des modèles de mesure des variables indépendantes..... | 104 |
| 4.2. | Items retirés du modèle de la conscience | 107 |
| 4.3. | Items retirés du modèle de mesure de l'ouverture à l'expérience..... | 109 |
| 4.4. | Principaux indices d'ajustement des modèles de mesure des variables intermédiaires..... | 112 |
| 4.5. | Corrélations entre les construits du modèle | 135 |
| 4.6. | Indicateurs résultants du processus de formations des scores composites..... | 138 |
| 4.7. | Principaux indices d'ajustement des trois modèles structuraux vérifiés | 139 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.8 | Résultats obtenus suite à la vérification des hypothèses du nouveau modèle structurel spécifié | 142 |
| 4.9. | Principaux indices d'ajustement des modèles vérifiés..... | 151 |
| 4.10. | Principaux indices d'ajustement des modèles vérifiés..... | 155 |
| 4.11. | Résultats des analyses de médiation effectuées à l'aide de M-PLUS | 157 |
| 5.1. | Items du modèle de mesure de la motivation à s'améliorer..... | 181 |

LISTE DES FIGURES

Figure

| | | |
|-------|---|-----|
| 1.1. | Le modèle du processus de feedback d'Ilgen et al. (1979)..... | 10 |
| 1.2. | Le modèle basé sur la théorie de l'intervention par le feedback de Kluger et DeNisi (1996)..... | 14 |
| 1.3. | Le processus de feedback. Modèle structurel de Kinicki et al. (2004). | 17 |
| 1.4. | Modèle intégrateur de feedback en milieu de travail de Brutus et Gosselin (2007) | 24 |
| 1.5. | Modèle préliminaire de recherche | 37 |
| 2.1. | Le modèle de Roberson et Stewart (2006)..... | 54 |
| 2.2. | Le modèle de Roberson et Stewart (2006)..... | 58 |
| 2.3. | Modèle proposé, dérivé de Kinicki et al. (2004)..... | 71 |
| 4.1. | Modèle de mesure de l'environnement riche de feedback..... | 105 |
| 4.2. | Modèle de mesure de la crédibilité de la source | 106 |
| 4.3. | Modèle de mesure de la conscience | 108 |
| 4.4. | Modèle de mesure de l'ouverture à l'expérience | 110 |
| 4.5. | Modèle de mesure du concept de soi global | 111 |
| 4.6. | Modèle de mesure de l'exactitude perçue du feedback reçu..... | 113 |
| 4.7. | Modèle de mesure de la perception de justice globale..... | 114 |
| 4.8. | Modèle de mesure du désir de répondre au feedback | 116 |
| 4.9. | Modèle de mesure de l'instrumentalité..... | 119 |
| 4.10. | Modèle de mesure de l'intention de répondre..... | 120 |
| 4.11. | Modèle de mesure du rendement global | 122 |
| 4.12. | Nouveau modèle théorique | 134 |
| 4.13. | Modèle structurel final | 140 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.14. | Démarche de vérification de l'effet de médiation de Baron et Kenny (1986) et Kenny et al. (1998)..... | 145 |
| 4.15. | Modèle de mesure du composite médiateur..... | 146 |
| 4.16. | Modèle structurel de régression | 147 |
| 4.17. | Modèle structurel de régression | 148 |
| 4.18. | Modèle structurel de régression | 149 |
| 4.19. | Modèle structurel de régression | 149 |
| 4.20. | Modèle structurel de régression | 150 |
| 4.21. | Modèle structurel de régression | 152 |
| 4.22. | Modèle structurel de régression | 152 |
| 4.23. | Modèle structurel de régression | 153 |
| 4.24. | Modèle structurel de régression | 154 |
| 4.25. | Modèle structurel de régression | 155 |

RÉSUMÉ

L'auteur propose de procéder à la vérification empirique d'un modèle novateur du processus de feedback élaboré à partir du modèle de Kinicki, Prussia, Wu et McKee-Ryan (2004), lui-même dérivé du modèle d'Ilgen, Fisher et Taylor (1979). Le modèle présenté vise à mesurer l'effet du concept de soi global, de la conscience et de l'ouverture à l'expérience sur les cognitions et le rendement du récepteur suite à la transmission d'un feedback en contexte d'évaluation du rendement. La perception de justice globale, une variable jusqu'à maintenant peu explorée en lien avec le processus de feedback, figure également au rang des variables du modèle. Le rendement est étudié à l'aide d'une mesure innovante incluant des comportements intra-rôle et des comportements extra-rôle. Le modèle a été testé sur un échantillon de 293 participants du réseau de la santé et des services sociaux. Les analyses effectuées à l'aide d'équations structurelles confirment que la conscience exerce un effet positif sur l'intention de répondre au feedback et sur le rendement global. Les résultats indiquent également qu'il existe une relation positive entre le concept de soi global et la perception de justice globale. Enfin, il apparaît que la perception de justice globale représente un concept novateur pouvant être considéré dans le contexte d'une étude portant sur le processus de feedback.

Mots clés : Feedback, évaluation du rendement, personnalité, concept de soi global, justice organisationnelle, modèle théorique.

INTRODUCTION

Depuis les années 1990, l'essor des marchés financiers internationaux facilite l'accès au capital à des entreprises situées partout dans le monde. Les nouvelles technologies d'information et de communication offrent également des possibilités d'alliance de production en réseau à l'échelle internationale permettant ainsi aux firmes de trouver des partenaires lointains disposant de capacités technologiques différentes. Dans ce contexte de mondialisation, la productivité et la qualité du travail sont devenues des préoccupations constantes pour les organisations devant faire face à la concurrence. Ces nouvelles exigences font appel à une plus grande polyvalence des compétences des employés et à une plus grande maîtrise de leurs processus de travail. Du côté du secteur public, les contraintes budgétaires, les changements démographiques et les attentes des contribuables exercent également une forte pression de productivité sur les organisations.

Dans ce contexte de changement, la gestion du rendement est devenue un levier stratégique pour les organisations désirant augmenter leur efficacité. C'est pourquoi les gestionnaires s'investissent de plus en plus dans le suivi périodique du développement professionnel et de la performance, via la réitération du processus d'évaluation du rendement individuel (Murphy & Cleveland, 1995). Soulignons que, dans le contexte d'aujourd'hui, un enjeu saillant associé à cette pratique est de lier le processus d'évaluation du rendement aux objectifs stratégiques de l'organisation. Considérant que, dans la plupart des organisations, les résultats de l'évaluation sont communiqués par le superviseur par l'entremise d'un feedback (Gosselin & Murphy, 1994; Jawahar, 2010; Tuytens & Devos, 2012), une meilleure connaissance des facteurs influençant l'efficacité du processus de feedback peut aider les gestionnaires à favoriser l'adhésion des employés aux objectifs organisationnels (McNamara, 2011).

Le feedback en milieu de travail réfère à un processus de communication à l'intérieur duquel un émetteur appelé la source transmet à un récepteur de l'information en rapport avec la qualité de son travail (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Kinicki, Prussia, Wu, & McKee-Ryan, 2004). Le feedback permet notamment d'identifier les forces et les faiblesses de l'employé, d'évaluer la pertinence des stratégies utilisées (Baron, 1988; Ilgen et al., 1979; London, 2003, Salas & Rosen, 2010), de signaler l'écart observé entre son rendement et les attentes organisationnelles (Hillman, Schwandt, & Bartz, 1990) et d'établir des pistes d'amélioration en regard de son rendement individuel (London, 2003, Salas, & Rosen, 2010). Il offre également à l'évaluateur l'opportunité de prendre connaissance de l'engagement de l'employé, de son niveau de satisfaction, des apprentissages effectués, des problèmes qu'il rencontre dans les équipes de travail et des ressources dont il dispose pour faire face à ses difficultés (Mubashar & Muhamamd, 2011). Enfin, plusieurs auteurs considèrent le feedback comme un facteur central du processus d'apprentissage (Fajfar, Campitelli, & Labollita, 2012; Hattie, 2009; Salas & Rosen, 2010) allant jusqu'à le placer au rang des dix plus grands facteurs d'influence.

Le feedback a longtemps été considéré comme un moyen efficace pour augmenter le rendement des employés (Ammons, 1956; Ashford & Cummings, 1983; Pritchard, Jones, Roth, Stuebing, & Ekeberg, 1988). En effet, plusieurs recherches en psychologie et en gestion ont permis d'attribuer au feedback un apport positif (Cardy & Dobbins, 1994; Kluger & DeNisi, 1996). Toutefois, suite à une méta-analyse portant sur 131 études, les résultats de Kluger et DeNisi (1996) suggèrent que, si en général le feedback exerce un effet positif de force modérée sur le rendement, dans 38% des cas il vient le diminuer. Dans les dernières années, plusieurs auteurs ont rappelé les propos de Kluger et DeNisi (1996) soulevant la nécessité d'élaborer de nouveaux modèles théoriques du processus de feedback dans le but d'identifier les diverses variables pouvant affecter l'efficacité du feedback (Alvero, Bucklin, &

Austin, 2001; Hattie & Timperley, 2007; Jawahar, 2010; Lipnevich, & Smith, 2009; Skipper & Douglas, 2012; Tutens & Devos, 2012; Wood & Chen, 2011).

Face à la complexité du processus de feedback (Dahling et al., 2012; Sparr & Sonnentag, 2008; Van Dijk & Kluger, 2011), certains auteurs ont opté pour l'étude d'un nombre restreint de variables menant nécessairement à des propositions théoriques parcellaires du processus de feedback (Anseel, Yperen, & Janssen, 2011; Chory & Westerman, 2009; Farooq & Khan, 2011; Goodman, Wood, & Chen, 2011; Ilgen & Davis, 2000; London & Smither, 2002). D'autres auteurs ont cependant orienté leurs recherches vers l'élaboration de modèles théoriques favorisant une compréhension plus globale du processus (Brutus & Gosselin, 2007; Kinicki et al., 2004; London & Smither, 2002; Fedor, 1991; Ilgen et al., 1979; Kluger & DeNisi, 1996; Taylor, Fisher & Ilgen, 1984). Soulignons ici l'importante contribution d'Ilgen et al. (1979), ayant pris en compte les processus cognitifs (perception du feedback, acceptation du feedback, désir de répondre au feedback et intention de répondre au feedback) liant le stimulus à la réponse comportementale. Par ailleurs, c'est à Kinicki et al. que l'on doit la seule vérification empirique du modèle d'Ilgen et al. L'étude de Kinicki et al. a également permis de confirmer l'effet médiateur de trois variables cognitives, soit l'exactitude du feedback reçu, le désir de répondre au feedback et l'intention de répondre au feedback, reliant les deux variables indépendantes de leur modèle, soit les caractéristiques de l'environnement de feedback et les caractéristiques de la source, à la variable dépendante, c'est-à-dire le rendement. L'étude de Kinicki et al. demeure, à notre connaissance, la dernière tentative de vérification empirique d'un modèle intégrateur.

Plusieurs auteurs soutiennent que les variables cognitives ne peuvent à elles seules expliquer les variations de réponses observées suite au feedback. Selon Ilgen et al. (1979), le cadre de référence individuel serait susceptible d'interagir avec les cognitions d'une personne et d'influencer sa réponse au feedback. Dans cet ordre d'idées, nous observons qu'à ce jour, aucune étude n'a porté sur la vérification

empirique d'un modèle du processus de feedback mesurant l'effet de variables liés à la personnalité sur les cognitions et le rendement du récepteur. Ces propos soulèvent donc l'importance de poursuivre les recherches entreprises dans ce champ d'études (Anseel, Lievens, & Levy, 2007; Janssen & Prins, 2007).

L'étude de la personnalité est un domaine de la psychologie (Harkness & Lilienfeld, 1997) qui a connu des développements considérables depuis les années 1990 suite à la conceptualisation de l'approche des traits (Morizot & Miranda, 2007). Selon ce courant de pensée, les traits de personnalité représenteraient des structures internes organisant le comportement de façon dynamique à travers le temps, en interaction avec d'autres caractéristiques individuelles et avec l'environnement. En bref, ils permettent de saisir le fonctionnement général d'une personne à travers les divers aspects de sa vie (Costa & McCrae, 1992; McCrae & John, 1992).

Suite aux travaux de McCrae et Costa (1990), le modèle à cinq facteurs, connu sous le nom de "big five", s'est particulièrement imposé dans les recherches en psychologie industrielle et organisationnelle. Ces facteurs seraient considérés comme l'unité de mesure fondamentale de la personnalité (McCrae & Costa, 2006). Cette taxonomie considérée empiriquement stable et efficace regroupe cinq grandes dimensions : (a) l'extraversion, (b) le névrosisme, (c) l'agréabilité, (d) la conscience et (e) l'ouverture à l'expérience. La conscience et l'ouverture à l'expérience nous apparaissent comme étant deux traits particulièrement liés aux préoccupations actuelles des organisations, la conscience étant fortement associée au rendement et l'ouverture à l'expérience étant susceptible de favoriser l'adhésion aux objectifs de changement organisationnel, en considération de ses attributs de flexibilité.

Au même titre que la personnalité, le concept de soi fait partie du cadre de référence individuel souvent invoqué dans l'analyse de la personnalité, du comportement social, de la cognition, de la motivation et de l'émotion (Judge, Erez et Bono, 1998; Markus & Kitayama, 1991). Théoriquement, le concept de soi représente un système structuré et organisé, conditionné par les relations existant entre les

croyances entretenues sur soi et sur les affects (Mischel & Morf, 2003). Depuis 15 ans, certains auteurs ont introduit le concept de soi global dans leurs études. Ce large trait de personnalité, représentant l'évaluation qu'une personne se fait à propos de sa valeur, de son efficacité et de ses capacités (Judge, Locke & Durham, 1997; Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003), figurerait au rang des derniers développements permettant d'élargir le champ de recherche en lien avec la personnalité (Judge et al., 1997; Judge et al., 2003).

La prise en considération de la justice organisationnelle à l'intérieur du processus de feedback représente une autre innovation souhaitée dans le domaine du feedback (Brutus & Gosselin, 2007; Chory & Westerman, 2009; Erdogan, 2002; Jawahar, 2010; Kinicki et al., 2004). À notre connaissance, aucune étude n'a mesuré l'effet de cette variable à l'intérieur d'un modèle de feedback de type global. Pourtant, de nombreux auteurs soutiennent que la perception de justice pourrait être associée à d'autres variables du processus de feedback (Alder & Ambrose, 2005; Brutus et Gosselin, 2007; Erdogan, 2002; Roberson & Stewart, 2006).

Bien que plusieurs études aient suggéré que les types de justice spécifique représentent des construits distincts (Colquitt & Shaw, 2005), dans les treize dernières années, plusieurs auteurs ont introduit le concept de justice globale (Ambrose & Schimke, 2009; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Greenberg, 2001; Jones & Martens, 2009) en tant que variable médiatrice reliant les différents types de justice spécifique aux comportements et attitudes d'une personne (Colquitt & Shaw, 2005; Jones et Martens, 2009; Lind's, 2001; Scott, Colquitt, & Zepata-Phelan, 2007). Les résultats de l'étude d'Ambrose et Schimke (2009) ont permis de confirmer l'idée selon laquelle la perception de justice d'une personne émergerait principalement de son impression globale de la justice dans l'organisation en lien avec ses expériences passées, sans égard aux types de justices spécifiques. Considérant qu'il est attendu que les personnes forment leur perception de justice globale à partir de leurs expériences personnelles dans l'organisation et que la

perception de justice peut être liée à d'autres variables du processus de feedback, nous croyons qu'il serait pertinent d'intégrer cette variable dans un modèle du processus feedback.

Ces réflexions soulèvent donc l'importance d'étudier l'effet de certaines variables liées à la personnalité, susceptibles d'influencer le cours du processus de feedback, en considération de leur interaction avec le cadre de référence individuel d'une personne. La perception de la justice organisationnelle représenterait une autre variable à considérer d'autant plus qu'elle implique des dimensions affectives pouvant affecter les autres cognitions du récepteur.

Ces propos nous amènent à préciser l'objectif principal de la présente recherche qui consiste à élaborer et à vérifier empiriquement, sur la base du modèle de Kinicki et al. (2004), un modèle théorique du processus de feedback intégrant le concept de soi global, deux traits de personnalité, la conscience et l'ouverture à l'expérience, ainsi que la perception de justice globale. Considérant que l'étude s'inscrit dans un courant de recherche amorcé par Ilgen et al. (1979), nous nous proposons également de contre-vérifier les résultats obtenus par Kinicki et al.. La collecte de données réalisée aux fins de la présente recherche est effectuée à l'aide de questionnaires. Pour vérifier l'ajustement des modèles de mesure et du modèle structurel, nous utilisons les méthodes d'analyse factorielle confirmatoire et d'équations structurelles.

La thèse se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre présente les quatre modèles de feedback ayant servi de cadre conceptuel à l'élaboration du modèle de feedback élaboré dans le contexte de la présente étude. Le second chapitre expose les 13 hypothèses de recherche de l'étude ainsi que les appuis conceptuels et empiriques pour chacune de ces hypothèses. Le troisième chapitre se concentre sur les aspects méthodologiques de l'étude et le quatrième sur les résultats obtenus. Enfin, le cinquième chapitre porte sur l'interprétation des résultats, les suggestions apportées

en regard des recherches futures, les limites de l'étude et les implications théoriques de la recherche.

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL

Bien que plusieurs modèles de type intégrateur du processus de feedback aient été élaborés (Brutus & Gosselin, 2007; Kinicki et al., 2004; London & Smither, 2002; Fedor, 1991; Ilgen et al., 1979; Kluger & DeNisi, 1996; Taylor, Fisher & Ilgen, 1984), nous avons choisi de ne présenter que quatre modèles conceptuels dans ce chapitre en raison de leur complémentarité et de leur pertinence pour la recherche. En premier lieu, le modèle d'Ilgen et al. (1979) est ciblé puisqu'il offre une base d'étude incontournable étant cité à maintes reprises par les auteurs dont les études ont porté sur le processus du feedback (Chory & Westerman, 2009; Goodman, Wood, & Chen, 2011; Harris, Boswell, & Xie, 2011; Tuytens & Devos, 2012; Yanagizaw, 2008). Le modèle de Kluger et DeNisi (1996) mérite également d'être considéré puisqu'il est basé sur une théorie d'intervention par le feedback en lien avec une méta-analyse effectuée à partir de 131 recherches réalisées auprès de 12 652 participants. Par ailleurs, le modèle de Kinicki et al. (2004) dérivé du modèle d'Ilgen et al. (1979) représente le premier modèle intégrateur du processus de feedback vérifié empiriquement. Enfin, le modèle de Brutus et Gosselin (2007), un modèle plus complet et relativement récent, présente une synthèse des principales dimensions individuelles et organisationnelles pouvant conduire à une meilleure compréhension du processus de gestion du rendement par le feedback.

1.1 Le modèle d'Ilgén et al. (1979)

Suite à une recension des écrits, Ilgén et al. (1979) ont souligné que de nombreuses recherches avaient contribué à mesurer l'effet de dimensions ciblées du feedback sur la réponse du récepteur, sans égard aux processus psychologiques impliqués. Jusqu'alors, le feedback était considéré comme un simple stimulus conduisant à une réponse, et les processus cognitifs reliant le stimulus à la réponse comportementale n'étaient pas considérés. De plus, les auteurs ont noté qu'il existait très peu de synthèses des recherches portant sur le sujet. Face à ce constat, Ilgén et al. ont élaboré un modèle théorique du processus de feedback permettant de mieux comprendre les processus cognitifs affectant la réponse du récepteur au feedback.

Ilgén et al. (1979) conçoivent le feedback comme un processus de communication à l'intérieur duquel une source transmet à un récepteur un message en lien avec son comportement au travail. Selon ces auteurs, la perception du feedback et la réponse du récepteur au feedback résulteraient de l'interaction entre les caractéristiques de la source, du feedback et du récepteur. Ilgén et al. attribuent également au feedback une fonction motivationnelle liée aux besoins d'estime de soi et d'actualisation. Considérant que la réponse au feedback est influencée par la perception et la motivation du récepteur, ces auteurs ont centré leur attention sur l'analyse des processus cognitifs déterminant la réaction de l'employé au feedback. Suite à cette recherche, ils ont proposé un modèle du processus de feedback intégrant quatre variables cognitives: (a) la perception du feedback, (b) l'acceptation du feedback, (c) le désir de répondre au feedback et (d) l'intention de répondre au feedback. La perception du feedback correspond au degré de compréhension du récepteur quant au contenu du feedback transmis. L'acceptation du feedback réfère à la croyance du récepteur que le feedback reflète avec précision son degré de performance. Par ailleurs, le désir de répondre représente le degré auquel le récepteur

souhaite répondre au feedback. Enfin, l'intention de répondre se manifeste par la fixation d'objectifs en lien avec le feedback.

L'intégration de la chaîne de variables cognitives à l'intérieur d'un modèle cohérent du processus de feedback représente l'apport majeur de la recherche d'Ilgén et al. (1979). Reposant sur une interprétation personnelle des principales variables et des principaux liens à considérer suite à la recension des écrits, les auteurs précisent que leur modèle ne repose pas sur une théorie mais ils le considèrent plutôt comme une bonne base de discussion pour les recherches futures. Ce modèle est présenté à la Figure 1.1.

Dans ce modèle, trois groupes de variables indépendantes, à savoir les caractéristiques du feedback, les caractéristiques de la source et les différences individuelles, activent une chaîne de variables cognitives déterminant la réponse et le rendement du récepteur suite au feedback.

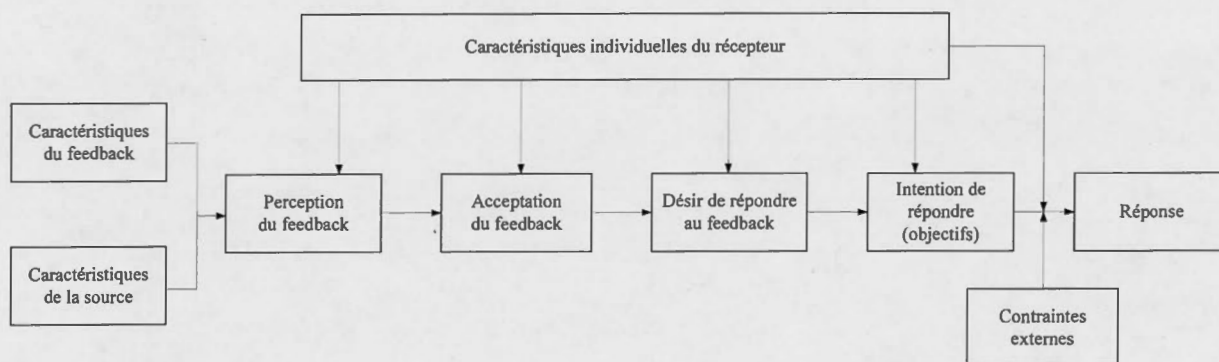


Figure 1.1. Le modèle du processus de feedback d'Ilgén et al. (1979).

Les caractéristiques du feedback concernent (a) le délai du feedback s'écoulant entre le comportement du récepteur et le feedback transmis en rapport avec ce comportement, (b) la fréquence du feedback, (c) la spécificité du feedback ayant trait à la précision des informations transmises, et enfin (d) le signe du feedback. Un

feedback de signe positif signale que le rendement du récepteur est supérieur aux attentes du superviseur alors qu'un feedback de signe négatif indique que le rendement est inférieur aux attentes. Selon Ilgen et al. (1979), le signe et la spécificité du feedback font partie des caractéristiques les plus positivement associées à l'acceptation du feedback. Ces auteurs rapportent également que le feedback serait plus efficace lorsque la source fournit une information suffisamment détaillée pour réduire le niveau d'incertitude de l'employé. L'expertise, l'honnêteté, le dynamisme et la capacité d'attraction de la source font partie des caractéristiques de la source essentielles pour que l'évaluation soit perçue crédible et significative par le récepteur. D'autre part, parmi les différences individuelles affectant le processus cognitif du feedback, se retrouvent notamment celles liées à l'âge, au lieu de contrôle, à l'anxiété sociale et à l'estime de soi. Le lieu de contrôle correspond aux croyances reliées aux causes des événements (Rotter, 1966), l'anxiété sociale reflète une tendance à anticiper et percevoir négativement les événements (Smith et Sarason, 1975) et l'estime de soi réfère à la valeur globale que la personne s'accorde (Harter, 1990). Selon Ilgen et al. (1979), le récepteur du feedback représenterait un centre de traitement d'information où les caractéristiques de la source et les caractéristiques du feedback interagiraient avec les caractéristiques individuelles pour produire une réaction au feedback. En ce qui concerne l'âge, ces auteurs rappellent les résultats de l'étude de Meyer et Walker (1961) montrant que les personnes plus âgées utilisent moins le feedback que les personnes plus jeunes. La principale limite de l'étude d'Ilgen et al. repose sur le fait que les auteurs n'ont jamais vérifié empiriquement leur modèle.

1.2 Le modèle théorique d'intervention par le feedback de Kluger et DeNisi (1996)

Suite à la proposition d'Ilgen et al. (1979), il faut attendre Kluger et DeNisi (1996) pour une réflexion sur un modèle intégrateur. Après avoir constaté que l'effet du feedback variait considérablement d'une étude à l'autre suite à la méta-analyse qu'ils ont réalisée, Kluger et DeNisi (1996) soulèvent le besoin d'identifier les conditions entourant l'intervention par le feedback et affectant le rendement du récepteur. Ils observent que, sous certaines conditions, l'intervention par le feedback augmente le rendement alors que, sous d'autres, elle le diminue. Pourtant, la majorité des auteurs n'avaient pas tenu compte de ces variations. Kluger et DeNisi (1996) se proposent donc (a) de mettre en évidence l'instabilité de l'effet du feedback, (b) d'élaborer une théorie d'intervention par le feedback visant à intégrer différentes perspectives théoriques, (c) de quantifier les effets de certains modérateurs affectant la relation entre le feedback et le rendement et enfin (d) de procéder à une vérification préliminaire de leur théorie à l'aide de résultats observés à partir de leur méta-analyse. La théorie d'intervention par le feedback suggère que trois classes de variables modératrices influencent les effets du feedback sur le rendement. Celles-ci correspondent (a) aux indications transmises par le feedback, (b) aux caractéristiques de la tâche effectuée et (c) aux variables situationnelles incluant la personnalité. Une variable modératrice agit essentiellement sur la relation entre deux autres variables en modifiant systématiquement la grandeur, l'intensité, le sens ou la forme de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Sharma, Durand, & Gur-Arie, 1981).

En rapport avec la théorie de l'intervention par le feedback de Kluger et DeNisi (1996), les variables identifiées ci-haut exerceraient un effet de modulation entre le feedback et le rendement. Les indications transmises par le feedback (première classe de variables modératrices) feraient en sorte que l'attention du

récepteur soit dirigée vers l'un ou l'autre des trois niveaux suivants : (a) aspects techniques de la tâche, (b) la tâche principale ou (c) le soi. Les études montrent que ces trois lieux d'attention exercent un effet différent sur la motivation du récepteur, le soi étant le lieu d'attention le plus susceptible de diminuer le rendement. Les caractéristiques de la tâche (deuxième classe de variables modératrices) sont également à considérer parce que les études suggèrent que l'effet du feedback sur la motivation fluctue en fonction de la complexité de la tâche, celui-ci étant plus prononcé lorsque le travail fait moins appel aux ressources cognitives. Parmi les variables situationnelles identifiées (troisième classe de variables modératrices), figurent les informations ambiguës transmises lors du feedback, celles-ci pouvant diminuer l'effet des interventions axées sur la fixation d'objectifs. Kluger et DeNisi (1996) rapportent que les variables de la personnalité exerceraient également un effet modérateur sur la réaction du récepteur au feedback. Cet effet n'a toutefois pu être mesuré, faute d'appuis empiriques.

Suite à l'élaboration de leur théorie, Kluger et DeNisi (1996) ont conçu un modèle d'intervention ayant des implications pratiques pour les organisations. Ce modèle permet de constater l'importance du lieu d'attention activé par le feedback. Les trois lieux d'attention sont classés hiérarchiquement : (a) les aspects spécifiques de la tâche, (b) la tâche principale et (c) le soi. Au bas de la hiérarchie du modèle se situent les aspects spécifiques de la tâche (voir Figure 1.2). Ce lieu d'attention est activé par le feedback correctif dont la fonction est de communiquer au récepteur des moyens pour améliorer l'exécution de sa tâche. L'activation de ce lieu exerce généralement un effet positif sur les processus d'apprentissage et sur la performance. Au centre du modèle se retrouve la tâche principale. L'attention du récepteur est naturellement dirigée vers ce lieu qui s'active suite à un feedback motivationnel. L'écart perçu entre le feedback reçu et les attentes organisationnelles exerce habituellement un effet de levier sur les processus motivationnels et la régulation des

efforts. De plus, un feedback offert sur une base régulière est plus susceptible de soutenir la motivation du récepteur et de l'amener à se fixer des objectifs.

Enfin, l'attention de l'individu peut être déplacée au niveau supérieur du modèle, c'est-à-dire vers le soi. Ce lieu d'attention est activé par un feedback normatif. Malgré les efforts fournis et les apprentissages effectués, il est possible que le récepteur ne parvienne pas à atteindre la norme visée. Un feedback négatif reflétant l'échec quant à l'atteinte d'un objectif important peut s'avérer blessant et générer des affects créant une interférence au niveau des ressources cognitives de l'employé pour la réalisation de la tâche. Kluger et DeNisi (1996) rapportent que l'efficacité du feedback décroît au fur et à mesure que l'attention du récepteur est déplacée vers le haut de la hiérarchie, s'éloignant de la tâche et se rapprochant du soi.

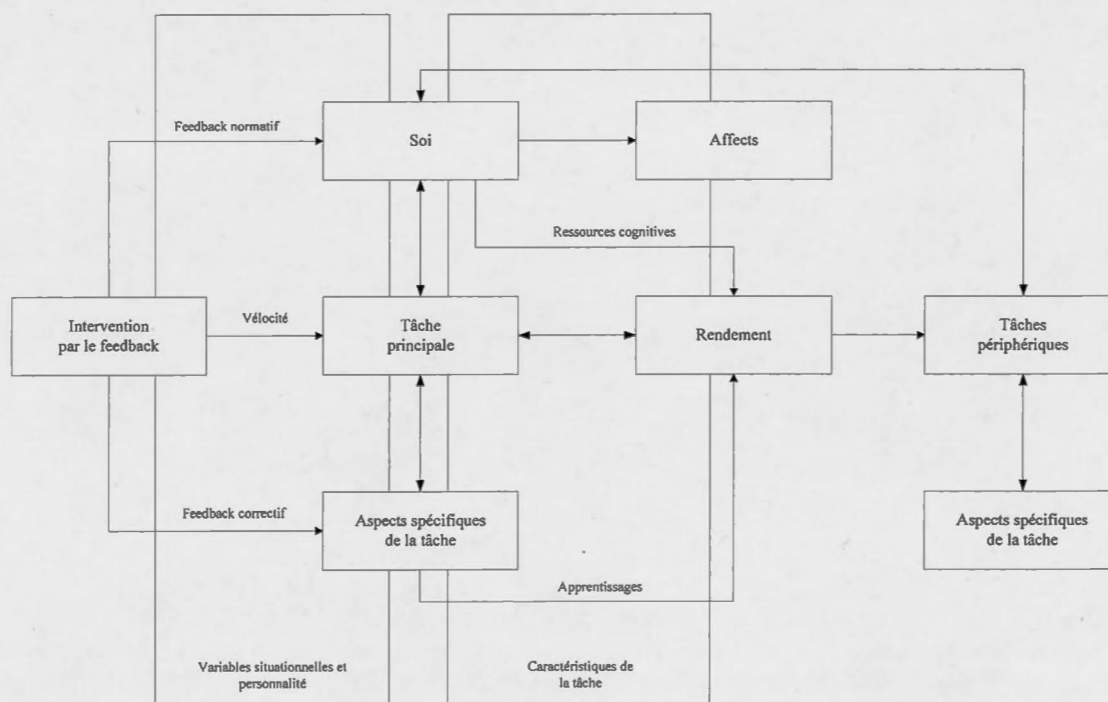


Figure 1.2. Le modèle basé sur la théorie de l'intervention par le feedback de Kluger et DeNisi (1996).

Bien que la théorie d'intervention par le feedback de Kluger et DeNisi (1996) ait donné lieu à un modèle plus complet que celui d'Ilgen et al. (1979), les auteurs relèvent une limite importante à leur étude: « Les variables de la personnalité ne peuvent pas être incluses dans notre méta-analyse car la plupart des études ne rapportent pas l'effet modérateur de la personnalité sur la relation entre le feedback et le rendement » (Kluger & DeNisi, 1996, p. 276). N'ayant pu estimer les effets de la personnalité, ils suggèrent d'intégrer dans les recherches futures, des variables individuelles comme le lieu de contrôle, l'estime de soi, la tendance à l'interférence cognitive et l'altruisme. Pour terminer, les auteurs mentionnent que les analyses de vérification de leur théorie n'ont pas permis de vérifier le processus suggéré par la théorie d'intervention par le feedback bien qu'il ait été possible d'estimer les effets du feedback sur le rendement. Cette discussion nous amène donc à considérer un troisième modèle du processus de feedback, le modèle de Kinicki et al. (2004).

1.3 Le modèle de Kinicki et al. (2004) dérivé du modèle d'Ilgen et al. (1979)

Kinicki et al. (2004) ont constaté que les études ne permettaient pas de considérer les processus médiateurs des variables cognitives du processus de feedback du fait que seules des paires de variables avaient été mises en relation jusqu'alors et ce, en dépit du fait que des modèles comportant un ensemble de processus médiateurs au plan cognitif aient été proposés (e.g., Ilgen et al., 1979; Kluger et DeNisi, 1996; Fedor, 1991; Jawahar, 2010; London & Smither, 2002). Or, à partir de leur modèle inspiré de celui d'Ilgen et al. (1979), ils se sont principalement intéressés à vérifier les propriétés médiatrices de trois variables cognitives, soit l'exactitude perçue du feedback reçu, le désir de répondre et l'intention de répondre

au feedback, reliant deux variables indépendantes, l'environnement riche de feedback et la crédibilité de la source, à une variable dépendante, soit le rendement.

Dans le modèle de Kinicki et al. (2004), l'environnement riche de feedback et la crédibilité de la source exercent un effet positif sur l'exactitude perçue du feedback reçu qui affecte à son tour positivement le désir de répondre dont le construit latent est formé de deux variables : (a) la motivation intrinsèque liée à la perception de faire un travail riche de sens et (b) les encouragements reçus. Enfin, le désir de répondre affecte positivement l'intention de répondre et l'intention de répondre influence positivement le rendement.

Dans ce modèle, l'environnement riche de feedback réfère à un environnement à l'intérieur duquel les employés reçoivent un feedback spécifique, fréquent et positif (signe du feedback). Kinicki et al. (2004) soulignent que, dans le passé, la majorité des études conceptuelles et empiriques considéraient que la spécificité, la fréquence et le signe du feedback exerçaient un effet indépendant sur l'exactitude perçue du feedback reçu. Toutefois, à partir des résultats de Larson, Glynn, Fleenor et Scontrino (1986) et de ceux de Kidwell et Bennetts (1994) indiquant que ces trois caractéristiques étaient fortement reliées, Kinicki et al. ont décidé de regrouper ces variables à l'intérieur d'un construit global qu'ils ont nommé l'environnement riche de feedback. Par ailleurs, la crédibilité de la source réfère à la compétence, au statut, à l'expertise et à la reconnaissance des qualités de la personne responsable d'évaluer l'employé (Herold, Liden, & Leatherwood, 1987; Sternthal, Phillips, & Dholakia, 1978). L'exactitude perçue du feedback reçu correspond à la perception du récepteur de recevoir un feedback représentatif de son rendement (Kinicki et al., 2004). Le désir de répondre renvoie à la propension du récepteur à utiliser le contenu du feedback pour améliorer son rendement. L'intention de répondre est associée aux dispositions comportementales à répondre au feedback et enfin, le rendement a trait au degré auquel l'employé répond aux exigences de l'emploi (Kinicki et al., 2004).

Kinicki et al. (2004) ont développé leur modèle sur la base de celui d'Ilgen et al. (1979) pour trois raisons: (a) le modèle d'Ilgen et al. s'avère le modèle le plus souvent utilisé par les chercheurs pour émettre des hypothèses en regard des effets du feedback, (b) ce modèle constitue une représentation parcimonieuse du processus du feedback et enfin (c) ce modèle offre une base d'études propice à la vérification des propriétés psychométriques des variables proposées par Ilgen et al., ce qui représente une contribution appréciable pour l'interprétation des résultats cumulatifs issus d'un même courant de recherche. Suite aux analyses effectuées par Kinicki et al., les propriétés médiatrices de la chaîne de variables cognitives ont été confirmées, ce qui a permis de mieux comprendre les processus cognitifs et motivationnels du feedback pouvant guider l'intervention en milieu organisationnel. Le courant de recherche à l'intérieur duquel s'inscrit l'étude de Kinicki et al. nous apparaît d'autant plus important qu'il ouvre la voie à l'étude de l'effet de certaines variables individuelles sur la réponse du récepteur en contexte de feedback. Une meilleure compréhension des mécanismes psychologiques liés aux variables de la personnalité pourrait notamment aider la source à orienter le feedback de manière à activer les processus motivationnels du récepteur conduisant au rendement. Le modèle de Kinicki et al. est présenté à la Figure 1.3.

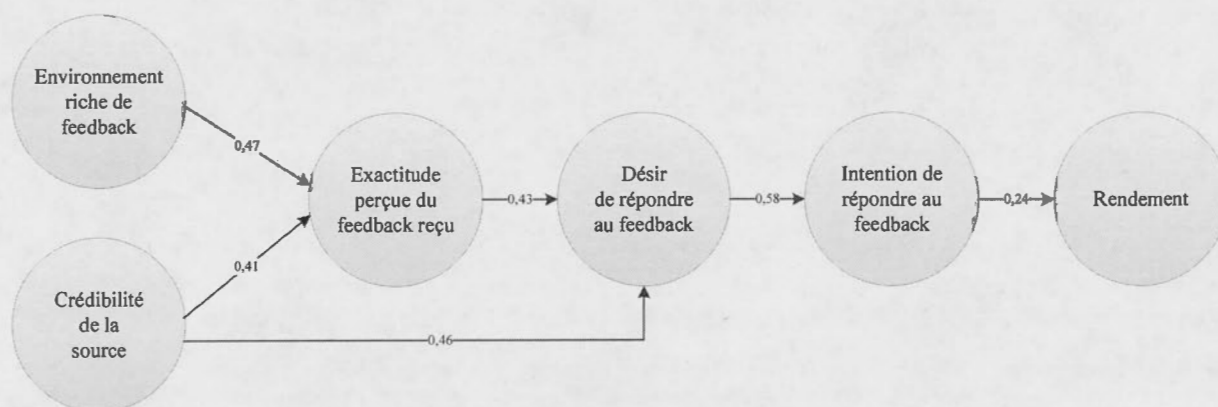


Figure 1.3. Le processus de feedback. Modèle structurel de Kinicki et al. (2004).

Bien que Kinicki et al. (2004) aient élaboré leur modèle à partir de celui d'Ilgen et al. (1979), des différences importantes méritent d'être soulevées. En effet, la comparaison des deux modèles permet d'observer que Kinicki et al. (2004) ont remplacé les deux premières variables de la chaîne cognitive d'Ilgen et al., c'est-à-dire la perception du feedback et l'acceptation du feedback, par une seule variable correspondant à l'exactitude perçue du feedback reçu. Ils ont également remplacé les caractéristiques du feedback par l'environnement riche de feedback, un concept propre à eux. Autre constat, se concentrant à mesurer l'effet médiateur des variables cognitives, Kinicki et al. n'ont pas intégré les différences individuelles au rang des variables indépendantes de leur modèle. Enfin, à la différence d'Ilgen et al., Kinicki et al. ont procédé à la vérification empirique de leur modèle à l'aide d'équations structurelles et ils ont validé les propriétés médiatrices de la chaîne de variables cognitives à l'aide d'une série d'analyses de régression.

Même si la vérification du modèle de Kinicki et al. (2004) a apporté une importante contribution à la recherche, les auteurs ont identifié cinq limites à leur étude. La première limite soulevée par Kinicki et al. (2004) fait référence à la faible taille de l'échantillon ($N = 102$). Rappelons ici que pour effectuer des analyses statistiques à partir d'équations structurelles, un minimum de 200 participants est requis (Kline, 2005, Lacroux, 2009). De plus, pour répondre aux normes scientifiques, la puissance statistique de ce type d'études doit être supérieure ou égale à 0,80. Cette donnée n'a pas été divulguée par les auteurs. Cependant, le nombre de degrés de liberté rapporté étant de 100, il a été possible de situer la puissance statistique de l'étude à 0,66 (RMSEA, $\alpha = 0,05$; $\epsilon_0 = 0,05$; $\epsilon_1 = 0,08$) à l'aide de l'algorithme de Preacher et Coffman (2006), ce qui, selon nous, souligne la pertinence de contre-vérifier les résultats obtenus par Kinicki et al. à l'aide d'un plus grand échantillon. Cette limite mérite donc d'être considérée dans les recherches futures.

La deuxième limite se rapporte au fait que le rendement est la seule variable dépendante de l'étude, et ce, d'autant plus qu'il est mesuré à l'aide d'un seul indicateur. Les auteurs suggèrent d'introduire dans les recherches futures d'autres variables telles que les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces comportements s'apparentent aux comportements extra-rôle (Van Dyne & Lepine, 1998) et donnent lieu à des comportements volontaires s'inscrivant au-delà de la performance liée à la tâche et contribuant au bon fonctionnement de l'organisation (Borman & Penner, 2001; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001).

La troisième limite identifiée par Kinicki et al. (2004) réfère au fait que l'étude n'inclut que deux variables indépendantes, l'environnement riche de feedback et la crédibilité de la source, pour expliquer les variations observées au niveau des cognitions du récepteur suite au feedback. Kinicki et al. (2004) soulignent l'importance de mesurer dans les recherches futures l'effet des différences individuelles sur les cognitions du récepteur tout comme Ilgen et al. (1979) et Kluger et DeNisi (1996) l'ont suggéré. Tel que mentionné précédemment, les cognitions font référence à l'exactitude perçue, au désir de répondre et à l'intention de répondre au feedback. Parmi les différences individuelles identifiées par Ilgen et al. (1979), notons celles liées au lieu de contrôle, à l'anxiété sociale et à l'estime de soi. Considérant que les cognitions représentent un ensemble de variables perceptuelles directement affectées par l'interprétation d'une personne à partir de son cadre de référence, l'étude de l'effet des variables individuelles sur les réactions du récepteur en contexte de feedback nous apparaît incontournable.

La quatrième limite fait référence aux biais potentiellement liés à l'utilisation d'une seule méthode pour mesurer toutes les variables prédictives du rendement, soit un questionnaire d'autoévaluation. Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff (2003) soulignent que l'utilisation d'une seule méthode d'évaluation peut contribuer à biaiser les relations observées entre les variables, dû à l'inflation des paramètres. Dans le but

de limiter ce biais, Kinicki et al. (2004) rapportent avoir utilisé une mesure externe pour évaluer le rendement, soit la cote de performance de la compagnie.

La cinquième et dernière limite identifiée par les auteurs concerne la mesure du rendement des participants à l'aide d'un seul indicateur. Bien que Kinicki et al. (2004) rapportent qu'il ne soit pas rare de relever dans la littérature des mesures du rendement basées sur un seul indicateur, nous croyons que cette approche ne permet pas de contrôler l'erreur de mesure avec exactitude. À cet égard, Bollen (1989) recommande l'utilisation de deux ou trois indicateurs par variable latente.

Malgré les limites rapportées par les auteurs, l'étude de Kinicki et al. (2004) donne lieu à plusieurs avancées scientifiques. Dans un premier temps, l'effet de l'environnement riche de feedback et l'effet de la crédibilité de la source sur les cognitions et le rendement du récepteur sont validés. Dans un deuxième temps, les propriétés médiatrices de la chaîne cognitive reliant l'environnement riche de feedback et la crédibilité de la source au rendement sont confirmées.

1.4 Le modèle intégrateur en milieu de travail de Brutus et Gosselin (2007)

Brutus et Gosselin (2007) constatent que, dans les 30 dernières années, plus de 6500 articles ont été rédigés sur le feedback. Suite à leur recension des écrits, ils mettent en perspective la complexité ainsi que le caractère dynamique et émotionnel du processus. De plus, ils observent que, jusqu'alors, le feedback n'avait été abordé que sous une perspective individuelle. Ils proposent donc un modèle intégrateur mettant en complémentarité les perspectives individuelle et organisationnelle dans le but de mieux comprendre la dynamique globale du feedback et d'identifier des moyens d'optimisation de l'efficacité de l'intervention. Selon Brutus et Gosselin (2007), le feedback est une pratique incontournable pour assurer une saine gestion de la performance au travail en considération de son effet de levier sur la motivation des

employés. Le modèle intégrateur de Brutus et Gosselin (2007) offre donc une synthèse récente des principaux enjeux du feedback en milieu de travail (voir Figure 1.4). Il s'agit d'un modèle théorique n'ayant jamais été vérifié empiriquement.

Ce modèle est composé de quatre sections distinctes, liées entre elles par une logique de processus d'intervention expliquant la dynamique du feedback. Les facteurs organisationnels sont différenciés des facteurs individuels bien qu'ils soient en constante interaction.

La première section du modèle fait part de facteurs liés au contexte. À cet égard, les auteurs restreignent leur modèle à trois variables, la culture du feedback, l'environnement et les sources de feedback. La culture du feedback réfère à la facilité qu'éprouvent les employés à donner, recevoir, demander et utiliser du feedback pour améliorer leur performance. L'environnement a trait à la fréquence, la spécificité et la richesse d'informations positives accessibles dans le milieu de travail. Finalement, les sources de feedback correspondent au superviseur, aux pairs, aux subordonnés et au soi. Selon Brutus et Gosselin (2007), ces quatre sources n'auraient pas le même degré de crédibilité pour les employés. Notamment, le superviseur serait considéré comme l'une des plus importantes sources de feedback pour des raisons liées à ses responsabilités de gestion.

La deuxième section du modèle intègre les facteurs de succès du feedback. Parmi ceux-ci, figurent le feedback formel et informel, le contenu et la polarité du feedback, la perception de justice organisationnelle, la fréquence du feedback, l'orientation vers le feedback, le sentiment d'efficacité personnelle et la personnalité. Le feedback formel réfère à un feedback transmis lors de rencontres périodiques alors que le feedback informel concerne toute information recueillie informellement par une personne en lien avec son rendement dans son milieu de travail, comme les remarques spontanées de collègues par exemple. Le contenu du feedback peut être descriptif, expérientiel ou inférentiel. Alors que le feedback descriptif rapporte des informations concrètes sur le rendement, le feedback expérientiel se concentre sur les

réactions personnelles de la source suite au rendement de la cible et le feedback inférentiel porte essentiellement sur la personne plutôt que sur les événements. Brutus et Gosselin (2007) documentent le rôle que jouent ces concepts en tant que conditions de succès du feedback. À cet égard, ils rapportent l'importance d'encourager et de soutenir le feedback informel donné au jour le jour ainsi que le feedback formel, prévu et structuré à certaines périodes de l'année. Une mise en garde est toutefois apportée au niveau d'une fréquence trop élevée du feedback qui, en situation de complexité, pourrait conduire à une diminution de la performance. Un feedback transmettant une information descriptive portant sur les tâches est encouragé parce qu'il permet de protéger le concept de soi de la cible.

La troisième section du modèle porte sur les diverses pratiques de gestion pouvant jouer un rôle au niveau de l'efficacité du processus de feedback dans le contexte d'une évaluation du rendement. Au rang des pratiques organisationnelles, Brutus et Gosselin (2007) ciblent l'entrevue d'évaluation, le coaching, le mentorat, la responsabilisation des superviseurs, l'évaluation multi source et le système de mesure et d'évaluation de la productivité. Ils rapportent notamment trois pratiques à développer pour mener une entrevue d'évaluation efficace : (a) la participation active de l'employé pendant toute la durée de l'entrevue, (b) une attitude constructive et engagée de la part du gestionnaire et (c) la fixation d'objectifs précis, exigeant des efforts, conformément aux principes de la théorie de la fixation des objectifs de Locke et Latham (1990). Par ailleurs, l'accompagnement d'un « coach » pour la réalisation des objectifs apporterait une contribution complémentaire se manifestant concrètement au niveau de la performance. Selon les auteurs, l'évaluation multi source également appelée le « feedback 360 degrés » imposant une évaluation de deux sources au minimum parmi le superviseur, les pairs, les subordonnés ou les clients représenterait un outil efficace de feedback. Au rang des pratiques individuelles, les auteurs soulignent que la quête de feedback, ayant trait à l'interaction dynamique entre l'individu et son environnement et à son degré de

mobilisation pour la recherche de feedback, peut influencer le cours du processus de feedback. Brutus et Gosselin (2007) distinguent la quête directe de la quête indirecte, cette dernière consistant à aller recueillir de l'information sur son rendement de manière indirecte alors la quête directe réfère à une demande de feedback directe de la part de l'employé.

La quête de feedback serait notamment déterminée par l'espérance de performance, le besoin de réalisation, l'implication au travail et la tolérance à l'ambiguïté.

La quatrième section du modèle porte sur les impacts du feedback. Les résultats attendus ont trait à la performance, le changement, l'adaptabilité, les attitudes, les cognitions et les comportements. Selon Brutus et Gosselin (2007), le feedback est un outil valable pour soutenir l'attention du personnel sur les objectifs priorités jusqu'à leur réalisation. De plus, la prise de conscience des forces et faiblesses d'un employé s'avère un levier essentiel d'apprentissage. Enfin, l'impact du feedback dépendrait de l'effet qu'il exerce sur les émotions, attitudes et cognitions du récepteur.

Le modèle intégrateur de Brutus et Gosselin (2007) en milieu de travail représente un outil théorique de référence mettant en perspective plusieurs enjeux du processus de feedback. Les auteurs distinguent avec clarté les catégories de facteurs individuels des catégories de facteurs organisationnels affectant la réponse au feedback. Nous retrouvons par ailleurs, dans ce modèle, plusieurs éléments du modèle de Kinicki et al. (2004), dérivé de celui d'Ilgen et al. (1979). Bien que disposées différemment, les variables environnement riche de feedback et crédibilité de la source occupent une place importante dans les deux modèles.

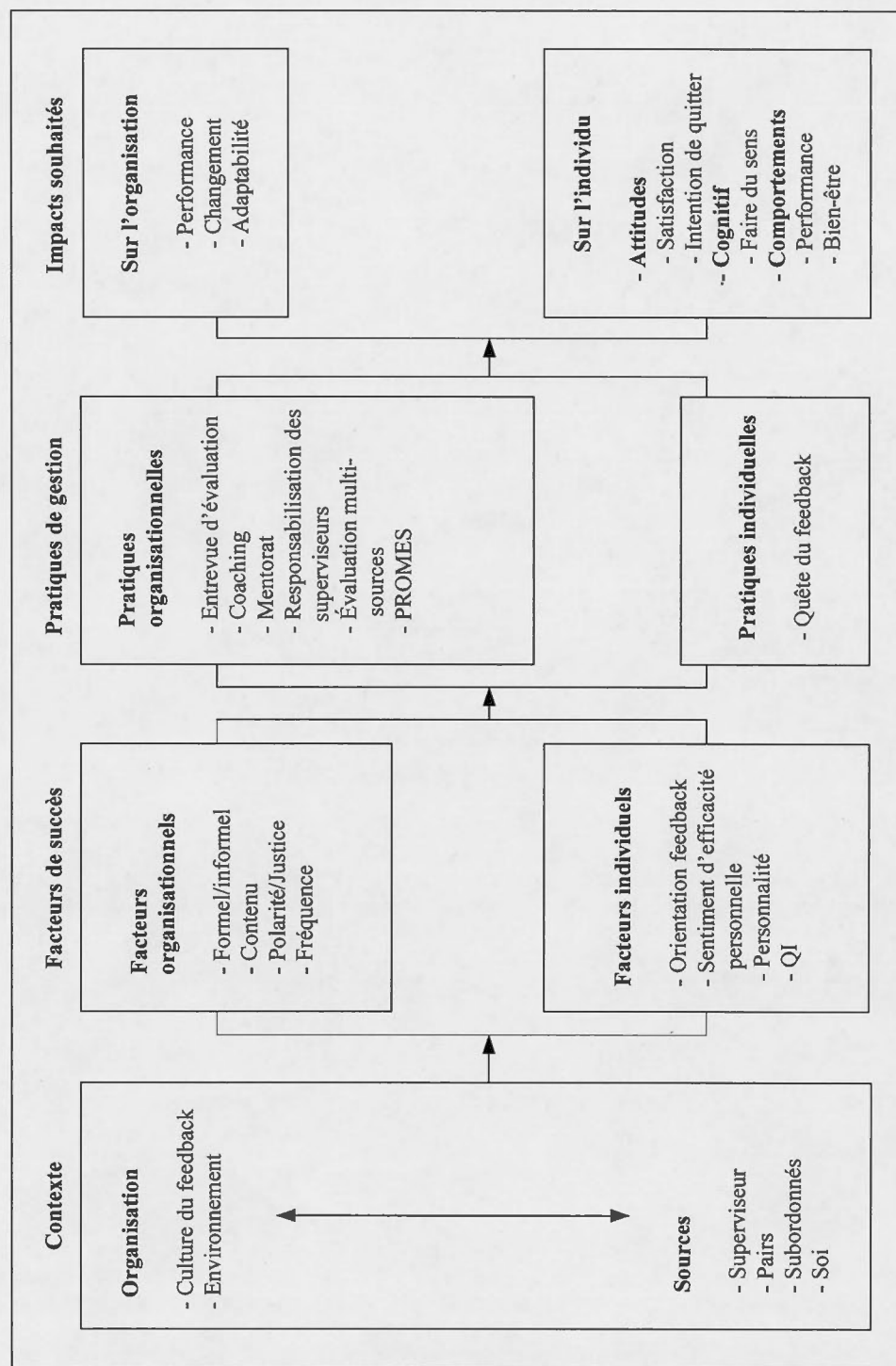


Figure 1.4. Modèle intégrateur de feedback en milieu de travail de Brutus et Gosselin (2007).

Autre observation intéressante, à l'instar d'Ilgén et al. et de Kluger et DeNisi (1996), ces auteurs considèrent l'influence de facteurs individuels (e.g. l'orientation envers le feedback, le sentiment d'efficacité personnelle, la personnalité) sur les processus cognitifs du récepteur suite à la transmission d'un feedback en contexte d'évaluation du rendement. Par ailleurs, la justice organisationnelle est intégrée au modèle, ce concept n'ayant jamais été étudié à l'intérieur d'un modèle global du processus de feedback. Enfin, le modèle de Brutus et Gosselin (2007) s'avère un modèle expansif faisant part de préoccupations et d'enjeux actuels tels le rendement, l'adaptabilité, les attitudes et le bien-être de l'individu. Il représente donc une source théorique inspirante pour la pratique de la gestion du feedback en milieu organisationnel ainsi que pour les recherches futures en lien avec le processus de feedback.

La présentation des quatre modèles du processus de feedback a permis d'identifier les contributions spécifiques de chacun d'entre eux. Dans un premier temps, Ilgén et al. (1979) ont été les premiers auteurs à intégrer une chaîne de variables cognitives dans un modèle du processus de feedback et, depuis, leur modèle s'avère une base théorique incontournable pour la réalisation d'études visant à vérifier des hypothèses de recherche en lien avec le processus du feedback (Brutus & Gosselin, 2007; Fedor, 1991; Jawahar, 2010; Kinicki et al., 2004; Kluger & DeNisi, 1996; Taylor, Fisher & Ilgén, 1984). Dans un deuxième temps, les travaux de Kluger et DeNisi (1996) suggèrent que l'efficacité du feedback décroît à mesure que l'attention du récepteur se dirige vers le soi et qu'elle s'éloigne de la tâche. Dans un troisième temps, l'étude de Kinicki et al. (2004) a permis de confirmer l'effet de l'environnement riche de feedback et de la crédibilité de la source sur les cognitions du récepteur et l'effet médiateur de la chaîne de variables cognitives conduisant au rendement. Enfin, le modèle intégrateur de Brutus et Gosselin (2007) représente une synthèse récente des principaux enjeux du processus de feedback et ouvre la voie à la

considération d'autres variables pour une meilleure compréhension du processus de feedback.

Un autre constat ressort de notre analyse. Les auteurs soulèvent tous l'importance de considérer l'effet des caractéristiques individuelles (e.g. traits de personnalité, sentiment d'efficacité, lieu de contrôle, estime de soi) dans les recherches futures portant sur le feedback, ce qui jusqu'ici n'a jamais été fait dans le cadre d'une démarche de vérification empirique d'un modèle de type intégrateur. Outre les caractéristiques individuelles, Brutus et Gosselin (2007) mentionnent également l'importance d'inclure le concept de justice organisationnelle pour mieux comprendre le processus de feedback et ses effets sur le rendement.

1.5 Intégration des différences individuelles au modèle de feedback

Suite à leur recension des écrits, Ilgen et al. (1979) mettent en perspective la nécessité de prendre en considération les différences individuelles pour mieux comprendre les réactions du récepteur suite à la transmission d'un feedback portant sur le rendement. Ces différences réfèrent à un concept large englobant un éventail de caractéristiques comme l'intelligence, le sexe, l'âge, l'ethnicité, la culture et la personnalité (Revelle, 2007). Selon plusieurs études, de nombreux facteurs liés au cadre de référence de l'individu influenceraient la perception et l'interprétation du feedback ainsi que les comportements d'une personne permettant de la distinguer d'une autre personne (Greenberg, 2010). Ilgen et al. mentionnent que le lieu de contrôle, l'estime de soi, l'anxiété sociale et l'âge devraient particulièrement exercer un effet sur la perception du feedback ou sur le désir de répondre au feedback. Ils ajoutent que le sentiment d'efficacité pourrait également jouer un rôle à cet égard.

Bien que Kluger et DeNisi (1996) n'aient pu vérifier l'effet des variables de la personnalité sur le feedback dans leur étude, ils affirment toutefois que ces variables

influencent les réactions du récepteur au feedback, en s'appuyant sur les propos d'Ilgen et al. (1979) et les résultats de certaines études montrant que des variables comme le lieu de contrôle et l'estime de soi influencent les réactions du récepteur (Kuhl, 1992; Mikulincer, 1989; Korsgaard, Meglino & Lester, 1994) susceptibles de diriger l'attention vers le soi, dans leur propre modèle.

Quant à Kinicki et al. (2004), ils soulignent dans leur discussion l'importance de mesurer l'effet des différences individuelles sur la base des propos de certains auteurs. Ils rappellent notamment les propos d'Ilgen et al. (1979) et de Fedor (1991) faisant appel à des études ultérieures pour mieux comprendre le rôle des différences individuelles tels l'estime de soi et le lieu de contrôle sur le processus feedback.

Présumant que les différences individuelles exerçaient un effet significatif sur le processus de feedback et constatant que peu d'attention n'avait été jusqu'alors accordée à l'analyse des facteurs de succès liés aux individus, Brutus et Gosselin (2007) ont relevé quelques caractéristiques individuelles susceptibles d'influencer la réponse du récepteur au feedback. Ces auteurs soutiennent notamment que l'orientation envers le feedback peut être liée positivement à la propension à accepter le feedback. L'orientation envers le feedback réfère à une attitude envers le feedback se caractérisant par l'appréciation du feedback, la quête de feedback, l'interprétation en profondeur du message et la sensibilité à l'opinion de l'autre (London et Smither, 2002). Il va de soi que cette attitude est liée à une disposition intérieure susceptible de favoriser l'acceptation du feedback transmis. Selon Brutus et Gosselin (2007), le sentiment d'efficacité, ayant trait à la croyance du récepteur en ses capacités d'atteindre certains objectifs de performance (Bandura, 1982), représenterait un autre facteur associé positivement à la propension d'une personne à accepter le feedback. Même en présence d'un feedback négatif, un sentiment d'efficacité personnelle élevé aiderait les individus à accepter le feedback (Bailey et Austin, 2006). Il est probable qu'une personne ayant confiance en ses capacités se sente moins menacée par les aspects négatifs du feedback. Au rang des facteurs pouvant influencer l'interprétation

du feedback et l'élaboration d'actions adéquates (Herold et Fedor, 1998), Brutus et Gosselin soulignent les habiletés cognitives d'une personne. Enfin, ces auteurs mentionnent que la tolérance à l'ambiguïté et le besoin de feedback sont des caractéristiques de la personnalité ayant peu suscité l'intérêt des chercheurs jusqu'à maintenant.

En somme, tous les auteurs précités reconnaissent la pertinence d'intégrer les différences individuelles au processus du feedback. Les variables ciblées par Ilgen et al. (1979), Kluger et DeNisi (1996), Kinicki et al. (2004) et Brutus et Gosselin (2007) peuvent être regroupées sous deux grandes catégories que sont la personnalité et le concept de soi, lesquels constituent des cadres de référence individuels exerçant un impact au plan de la prise de décision.

1.5.1 La personnalité

McCrae et Costa (1990, p.23) définissent les traits comme suit: « les traits de personnalité sont des dimensions traduisant des différences individuelles dans les dispositions à présenter des configurations cohérentes et systématiques de pensées, d'émotions et d'actions ». Selon eux, les traits sont conceptualisés en termes de tendances comportementales stables interagissant avec l'environnement pour donner lieu à des adaptations caractéristiques déterminant les comportements et les réactions d'une personne. Cette approche structurelle est adoptée par plusieurs auteurs concevant la personnalité en termes de noyaux cohérents de cognitions, d'émotions et de comportements présentant une stabilité et une cohérence dans le temps (McCrae & Costa, 1990; Rolland, 2004; Greenberg, 2010).

Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard et Roussel (2006) soulignent que désormais, la personnalité occupe une place centrale dans les études portant sur les déterminants psychologiques de la motivation, de l'implication et de la

performance au travail. Ils rapportent que, depuis les travaux de McCrae et Costa (1991), le modèle à cinq facteurs s'est imposé dans les recherches et est devenu une référence en psychologie industrielle et organisationnelle. Reconnu pour sa stabilité empirique et son efficacité à représenter la personnalité dans différents contextes, ce modèle représente cinq traits centraux mis en évidence par Goldberg (1990): (a) l'extraversion qui correspond au degré d'expression, d'activité et d'ambition de la personne, (b) le névrosisme se caractérisant par une disposition aux émotions négatives comme l'anxiété, la colère, le sentiment de menace et la dépression, (c) l'agréabilité qui fait part de la sympathie, de la chaleur, de la gentillesse et de la collaboration de la personne dans ses relations interpersonnelles (d) la conscience qui fait référence à la fiabilité, la capacité d'organisation et la stabilité des efforts de la personne et (e) l'ouverture à l'expérience qui indique le degré d'imagination, de curiosité intellectuelle, d'ouverture d'esprit et de flexibilité de la personne (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1990; Robie, Brown & Bly, 2005).

En raison de considérations théoriques et conceptuelles qu'il importe de rapporter maintenant, nous avons sélectionné deux traits du modèle à cinq facteurs pour faire partie de la présente étude, soit la conscience et l'ouverture à l'expérience (voir aussi Chapitre 2). La première variable, la conscience, est sélectionnée parce que ce trait est associé positivement à la fixation d'objectifs difficiles à atteindre et à la persistance des efforts. De plus, il est considéré comme un excellent indicateur de prédiction du rendement. Barrick, Mount et Judge (2001, p.21) affirment que la conscience « représente un trait de personnalité orienté vers la motivation depuis longtemps recherché par les psychologues industriels et organisationnels et qui devrait occuper un rôle central dans les théories cherchant à expliquer la performance au travail ».

La deuxième variable, l'ouverture à l'expérience, est retenue en raison de ses attributs de flexibilité, de souplesse et d'ouverture ainsi que pour les capacités de créativité qu'elle incarne au niveau de la résolution de problèmes complexes (McCrae

& Costa, 1990). Ce trait renvoie principalement à la capacité d'une personne à s'adapter à la nouveauté et donc, à s'adapter à d'éventuelles demandes de changements provenant du supérieur dans le cadre du processus de feedback. C'est dans cette perspective que cette variable est mise à l'étude.

À noter que l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme n'ont pas été retenus dans le cadre de la présente recherche pour les raisons qui suivent. Premièrement, nous n'avons trouvé aucune étude ayant établi un lien entre l'extraversion et les réactions du récepteur suite au feedback. Deuxièmement, Mount, Barrick et Stewart (1998) ont montré que l'agréabilité était davantage liée au rendement des équipes de travail plutôt qu'au rendement individuel. Dans le même sens, l'étude de Smither et al. (2005) révèle une relation positive entre l'agréabilité et la fixation d'objectifs de rendement, particulièrement en présence d'enjeux relationnels et sociaux ($r = 0,36$, $p < 0,05$). Quant au névrosisme, certaines études suggèrent que ce trait pourrait être positivement ou négativement lié à la motivation du récepteur à répondre au feedback. Notamment, les résultats de Hart, Stasson, Mahoney et Story (2007) font part que le névrosisme est positivement associé à la motivation extrinsèque sans toutefois être relié à la motivation intrinsèque et celle de Judge et Ilies (2002) montre un lien négatif entre le névrosisme et la motivation à se fixer des objectifs, la motivation liée aux attentes du participant et la motivation liée au sentiment d'efficacité. Tenant compte de ces considérations, il est probable que le névrosisme puisse affecter négativement le désir de répondre au feedback.

À la lumière de certains propos tenus par Judge et al., (2003), nous avons choisi toutefois d'intégrer dans l'étude, le concept de soi global plutôt que le névrosisme parce qu'au plan théorique, bien que ces deux concepts s'apparentent, le concept de soi global apparaît avoir une portée conceptuelle plus large et plus adaptée pour la présente étude. Alors que le névrosisme du modèle à cinq facteurs renvoie principalement à une dimension d'anxiété, le concept de soi global met l'accent sur une dimension d'auto-évaluation en lien avec la valeur et les capacités d'une

personne, bien que la dimension anxiété soit également prise en compte. Par ailleurs, les résultats de Judge et al., 2003 révèlent que l'utilisation de l'échelle du concept de soi global donne lieu à une meilleure prédiction des comportements liés au travail et assure une validité incrémentielle au modèle des cinq facteurs pour la prédiction de la satisfaction et de la performance au travail.

1.5.2 Le concept de soi global

Au même titre que la personnalité, le concept de soi fait partie du cadre de référence de l'individu souvent invoqué dans l'analyse de la personnalité, du comportement social, de la cognition, de la motivation et de l'émotion (Judge, Erez et Bono, 1998; Markus & Kitayama, 1991). Selon Godefroid, il représente la connaissance que l'individu a de lui-même. Il est constitué d'images, de schémas, de théories, de conceptions sur le monde et sur les autres permettant à la personne de maintenir une certaine stabilité interne, en la protégeant contre les changements, mais également une flexibilité suffisante la rendant capable de s'adapter lorsqu'elle est confrontée à son environnement social ou qu'elle est amenée à prendre des décisions. Tesser (2002) considère également les habiletés, le tempérament, les buts, les valeurs et les préférences des individus.

Aux fins de la présente étude, pour représenter ce concept, nous avons choisi d'utiliser le concept de soi global. Ce concept représente l'évaluation globale qu'une personne se fait à propos de sa propre valeur, de son efficacité et de ses capacités (Judge et al., 2003). Cette définition est retenue dans le cadre de l'étude. Hogan et Kaiser (2010) affirment que le concept de soi global figure au rang des derniers développements permettant d'élargir le champ de recherche en lien avec la personnalité (Judge et al., 1997; Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2003). Selon Judge, Locke et Durham (1997), le concept de soi global représente un large trait latent de

niveau supérieur défini par quatre traits bien établis dans la littérature scientifique : (a) l'estime de soi qui réfère à la valeur globale que la personne s'accorde (Harter, 1990), (b) le sentiment d'efficacité généralisé ayant trait à l'évaluation d'une personne quant à ses capacités de réussite dans une variété de situations (Locke, McClear, & Knight, 1996), (c) le névrosisme reflétant la tendance à l'interprétation négative et l'emphase portée aux aspects négatifs du soi (Watson, 2000), ainsi que (d) le lieu de contrôle qui correspond aux croyances reliées aux causes des événements (Rotter, 1966). Judge et al. (2003) ont montré que le construit global représentant les quatre dimensions spécifiques du concept de soi exerçait un impact plus important sur les comportements tels la performance et la satisfaction au travail que les quatre dimensions prises séparément. Par ailleurs, Greenberg (2010) affirme que le concept de soi global fait partie des meilleurs prédicteurs dispositionnels du rendement.

Certains auteurs ont tenté d'expliquer les processus par lesquels le concept de soi affecte les comportements d'une personne. Théoriquement, le concept de soi représente un système structuré et organisé, conditionné par les relations existant entre les croyances entretenues sur soi ainsi que sur les affects (Mischel & Morf, 2003). Ces croyances et affects dirigeraient les efforts d'autorégulation et de contrôle déployés pour la poursuite d'objectifs contribuant à affecter le comportement. Selon Judge et al. (1998), les comportements et les efforts d'un employé seraient déterminés par l'évaluation de ses capacités à accomplir les tâches. Un concept de soi fort, associé à la croyance d'avoir les capacités et de pouvoir influencer le cours des événements, affecterait positivement la mobilisation d'une personne en regard des objectifs à atteindre et ce, conformément à la théorie de la consistance interne de Korman (1970) stipulant qu'une personne sera motivée à se comporter de manière consistante avec l'image qu'elle se fait d'elle-même. Conséquemment, une personne au concept de soi fort serait plus disposée à fournir les efforts requis pour l'atteinte de ses objectifs qu'une personne au concept de soi faible. À la lumière de cette discussion, le concept de soi global nous apparaît être une variable liée au cadre de

référence individuel pertinente à intégrer dans le cadre d'une étude portant sur le processus de feedback.

1.6 La perception de justice organisationnelle

L'intégration de la perception de la justice organisationnelle au processus du feedback représente une autre innovation souhaitée dans le domaine du feedback (Brutus & Gosselin, 2007; Chory & Westerman, 2009; Erdogan, 2002; Jawahar, 2010; Kinicki et al., 2004). Bien que la justice organisationnelle ait été largement étudiée ces quinze dernières années, Brutus et Gosselin (2007) rapportent que peu de recherches l'ont liée au processus de feedback. Pourtant, plusieurs auteurs soutiennent que la perception de justice influence les comportements et les attitudes d'une personne (Barsky, Kaplan, & Beal, 2011; Brutus & Gosselin, 2007; Chory & Westerman, 2009; Erdogan, 2002; Jones & Martens, 2009). Selon d'autres auteurs, la perception de justice pourrait également être affectée par certaines variables du processus de feedback. Ergogan (2002) avance notamment que les caractéristiques du processus de feedback tels la connaissance des standards et les mécanismes d'évaluation, la familiarité de l'évaluateur en regard du travail à évaluer, la possibilité d'expression de la personne évaluée, la qualité de l'échange leader-membre, la culture organisationnelle et les attitudes du superviseur font notamment partie des éléments du processus de feedback pouvant représenter des antécédents de la perception justice en contexte d'évaluation du rendement. Alder et Ambrose (2005) ajoutent que le choix de la source, l'approche utilisée, le contrôle de la fréquence du feedback et l'exactitude perçue du feedback reçu représentent d'autres variables liées à la perception de justice organisationnelle du récepteur. D'autres auteurs positionnent la perception de justice au rang des variables médiatrices (Roberson & Stewart, 2006).

Le concept de justice traditionnellement reconnu en milieu organisationnel se compose de trois types de justice spécifique : (a) la justice distributive, (b) la justice procédurale et (c) la justice interactionnelle qui implique deux composantes, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Colquitt, 2001). Le concept de justice distributive provient de la théorie de l'équité d'Adams (1965) postulant que le récepteur évalue ce qui est juste en calculant le ratio obtenu entre ses contributions et ses rétributions pour le comparer par la suite à celui de ses pairs effectuant un travail similaire (Cropanzano & Folger, 1991). La perception de justice procédurale, un concept sous-jacent à la perception de justice distributive (Cropanzano & Folger, 1991) indique la perception d'équité à l'égard des procédures d'évaluation déterminant les contributions et les rétributions des employés (Erdogan, 2002). Globalement, la justice interactionnelle réfère à la perception d'équité au niveau du traitement interpersonnel (Bies & Moag, 1986). Plus spécifiquement, la justice informationnelle a trait à la satisfaction des explications données pour justifier les résultats d'évaluation et la justice interpersonnelle concerne le degré perçu de dignité et de respect démontré par le superviseur (Colquitt, 2001; Greenberg, 1993). Bien que plusieurs études aient suggéré que les types de justice constituent des construits distincts (Colquitt & Shaw, 2005), dans les douze dernières années, des auteurs ont introduit un nouveau concept, soit le concept de justice globale (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 2001; Jones & Martens, 2009). Adhérant à ce courant de pensée plus récent, Lind (2001) suggère l'utilisation d'un concept de justice unifié à partir de l'hypothèse selon laquelle la perception de justice d'une personne émergerait principalement de son impression globale de la justice organisationnelle sans égard aux justices spécifiques. Par la suite, Ambrose et Arnaud (2005), Jones et Martins (2009) et Ambrose et Schminke (2009) ont remis en question l'indépendance des concepts de justice et ont proposé l'utilisation du concept de justice globale.

Les résultats de l'étude d'Ambrose et Schminke (2009) ont permis de confirmer l'idée véhiculée par plusieurs auteurs à l'effet que la justice globale représentait une

variable médiatrice reliant les différents types de justice spécifique aux comportements et attitudes d'une personne (Colquitt & Shaw, 2005; Jones et Martens, 2009; Lind's, 2001; Scott, Colquitt, & Zepata-Phelan, 2007). La conceptualisation de la justice globale en tant que variable médiatrice reliant les facettes des justices spécifiques aux comportements et attitudes d'une personne vient changer considérablement notre conception de la justice. Certains auteurs vont jusqu'à soutenir que les dimensions de la justice ne sont significatives que si elles sont en relation avec la perception de justice globale d'une personne dans une situation donnée (Tornblom et Vermunt, 1999). Ambrose et Schminke (2009) affirment que si, comme plusieurs chercheurs le pensent, les individus réagissent en fonction de leur jugement personnel de la justice globale, l'exclusion de ce concept dans les recherches peut limiter notre compréhension théorique de l'effet des expériences personnelles de justice sur la réponse individuelle. Ils ajoutent que le concept de justice globale est plus approprié que les justices spécifiques pour étudier les questions impliquant des attitudes comme l'engagement professionnel.

Aux fins de la présente étude, le concept de justice globale d'Ambrose et Schminke (2009) est sélectionné pour les raisons suivantes : (a) l'étude d'Ambrose et Schminke (2009) suggère que le concept de justice globale peut remplacer les types de justice spécifique pour prédire les comportements des employés, (b) l'historique des recherches proposent que les caractéristiques des justices spécifiques convergent vers le concept de justice globale, (c) les auteurs soulignent que ce concept s'adapte bien à une étude portant sur la performance au travail et (d) nous croyons que ce concept est plus approprié pour évaluer l'effet de la perception de justice sur la motivation du récepteur dans une étude portant sur la réponse au feedback considérant que la perception de justice d'une personne émerge principalement de son impression globale de justice dans l'organisation. L'intégration de la perception de justice globale au modèle du processus de feedback s'ajoute donc au rang des éléments novateurs de la recherche.

1.7 But de la recherche

Ceci nous amène à préciser le but de la présente recherche qui consiste à élaborer et à vérifier empiriquement, sur la base du modèle de Kinicki et al. (2004), un modèle théorique du processus de feedback intégrant le concept de soi global et deux variables de la personnalité, la conscience et l'ouverture à l'expérience ainsi que la perception de justice globale. Trois raisons justifient le choix du modèle de Kinicki et al.. En premier lieu, les liens entre les construits du modèle et les propriétés médiatrices des variables cognitives ont été vérifiés empiriquement. En second lieu, la structure du modèle de Kinicki et al. permet l'ajout d'autres variables reconnues pour leur importance. Finalement, en sélectionnant ce modèle, il devient possible d'inscrire la présente étude en continuité avec les recommandations d'Ilgen et al. (1979), de Kluger et DeNisi (1996), Kinicki et al. et de Brutus et Gosselin (2007).

Quatre nouvelles variables sont donc intégrées au modèle de Kinicki et al. (2004), les deux premières étant la conscience et l'ouverture à l'expérience, la troisième, le concept de soi global et la quatrième, la perception de justice organisationnelle. Ceci donne lieu au modèle préliminaire de recherche présenté à la Figure 1.5.

Dans ce modèle préliminaire, les six hypothèses déjà vérifiées par Kinicki et al. (2004) sont à nouveau formulées. Ces hypothèses sont représentées à la Figure 1.5 par les flèches en traits pleins. Ces hypothèses sont soumises à une nouvelle démarche de vérification empirique pour les raisons suivantes : (a) Kinicki et al. ont réalisé leur étude à partir d'un échantillon de 102 participants alors que les analyses par équations structurelles requièrent un minimum de 200 participants, (b) l'actualisation des appuis conceptuels et empiriques s'imposent puisque plusieurs années se sont écoulées depuis l'étude de ces auteurs et (c) les résultats de la présente étude pourront être comparés à ceux de l'étude de Kinicki et al..

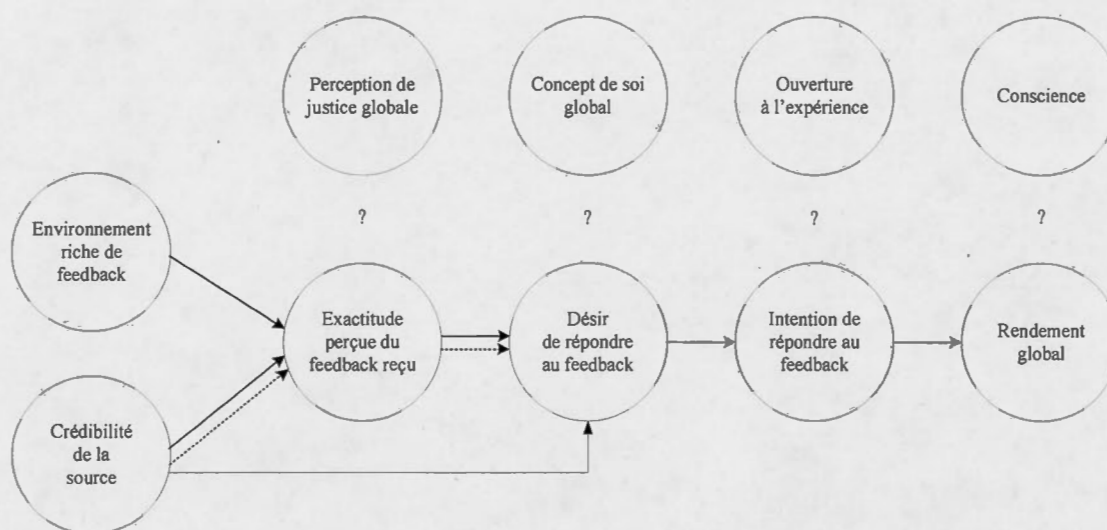


Figure 1.5. Modèle préliminaire de recherche.

En outre, sur la base de certains appuis conceptuels et empiriques tirés de la littérature, une septième hypothèse postulant un lien d'effet indirect entre la crédibilité de la source et le désir de répondre est émise. Cette hypothèse est représentée à la Figure 1.5 par les flèches en pointillé. D'autre part, suite à l'ajout des quatre variables discutées précédemment au modèle de Kinicki et al. (2004), six nouvelles hypothèses de recherche sont formulées. Dans le prochain chapitre, les appuis conceptuels et empiriques justifiant les 13 liens postulés dans le cadre de la présente étude sont rapportés.

CHAPITRE II

RECENSION DES ÉCRITS

Ce chapitre comporte quatre sections. Dans la première section, l'argumentaire soutenant les sept hypothèses découlant de l'étude Kinicki et al. (2004) est exposé. Dans la deuxième section, la justification des six nouveaux liens anticipés dans le cadre de la présente recherche est présentée. Dans les troisième et quatrième sections, il sera question de l'intégration des variables contrôle et du modèle théorique soumis à l'étude.

2.1 Hypothèses découlant directement de l'étude de Kinicki et al. (2004)

Avant de justifier chacune des hypothèses, rappelons d'abord quelles sont les six hypothèses découlant directement du modèle de Kinicki et al. (2004) ainsi que la septième hypothèse anticipée à partir des variables de ce même modèle.

- H1 : L'environnement riche de feedback est lié positivement à l'exactitude perçue du feedback reçu
- H2 : La crédibilité de la source est liée positivement à l'exactitude perçue du feedback reçu
- H3 : La crédibilité de la source est liée positivement au désir de répondre au feedback
- H4 : L'exactitude perçue du feedback reçu est liée positivement au désir de répondre au feedback

- H5 : Le désir de répondre est lié positivement à l'intention de répondre au feedback
- H6 : L'intention de répondre est liée positivement au rendement global
- H7 : Il existe un lien indirect positif entre la crédibilité de la source et le désir de répondre au feedback par l'entremise de l'exactitude perçue du feedback reçu

Pour ces sept hypothèses, nous révisons l'ensemble des appuis conceptuels et empiriques rapportés par Kinicki et al. (2004) dans leur étude, suite à quoi nous présentons des appuis additionnels venant compléter et actualiser les propos de ces auteurs.

2.1.1 Le lien entre l'environnement riche de feedback et l'exactitude perçue du feedback reçu

Kinicki et al. (2004) ont formulé une hypothèse selon laquelle l'environnement riche de feedback est lié à la première variable de la chaîne cognitive de leur modèle, soit l'exactitude perçue du feedback reçu.

- H1 : L'environnement riche de feedback (spécifique, fréquent et positif) est lié positivement à l'exactitude perçue du feedback reçu

L'environnement riche de feedback, un concept créé par Kinicki et al. (2004), réfère à un environnement à l'intérieur duquel les employés reçoivent un feedback spécifique, fréquent et positif. Selon ces mêmes auteurs, l'exactitude perçue du

feedback reçu correspond à la perception du récepteur selon laquelle le feedback offre une représentation exacte de son rendement.

Kinicki et al. expliquent qu'antérieurement les recherches étaient basées sur la croyance que la spécificité, la fréquence et le signe du feedback étaient liées à l'exactitude perçue du feedback reçu mais de façon indépendante (Atwater & Yammarino, 1997; Brett & Atwater, 2001; Fedor, 1991; Ilgen et al., 1979), de sorte que ces variables étaient étudiées séparément. Ils citent notamment l'étude de Brett et Atwater (2001) selon laquelle le score de rendement attribué par le superviseur (signe du feedback) est lié à l'exactitude perçue du feedback reçu ($r = 0,31$, $p < 0,001$) ainsi que les études de Fulk, Brief et Barr (1985) et de Landy, Barnes et Murphy (1978) établissant un lien positif entre la fréquence du feedback et l'exactitude perçue.

Toutefois, Kinicki et al. (2004) observent que certains auteurs remettent en question l'indépendance des variables de l'environnement du feedback. Notamment, suite à leur analyse factorielle confirmatoire, Larson et al. (1986), rapportent que les variables de spécificité, de fréquence et de signe du feedback sont si fortement liées qu'elles apparaissent indissociables. L'étude de Kidwell et Bennetts (1994) est également citée, faisant part du fait que la fréquence est significativement corrélée avec le signe du feedback ($r = 0,44$). À la lumière de ces résultats, Kinicki et al. ont conceptualisé l'environnement riche de feedback comme une sorte de « gestalt », selon leurs propres mots, de caractéristiques du feedback. Considérant que chacune des trois variables de l'environnement riche de feedback était liée positivement à l'exactitude perçue dans les études corrélationnelles précédemment citées, Kinicki et al. ont postulé que l'environnement riche de feedback affecterait l'exactitude perçue. L'étude de Kinicki et al. (1979) a permis de valider cette hypothèse à l'aide d'un coefficient structurel de 0,47 ($p < 0,05$). Certains appuis conceptuels et empiriques permettent de compléter l'argumentaire de Kinicki et al. (2004) à l'effet que les trois variables de l'environnement riche de feedback peuvent être liées à l'exactitude perçue du feedback reçu.

Selon Goodman, Wood et Chen (2011), un feedback spécifique transmet une information détaillée sur les actions à corriger et les solutions à appliquer. Certaines études mettent en évidence qu'un feedback spécifique et objectif, transmis par le superviseur et consistant avec les attentes organisationnelles conduit à un plus haut niveau de rendement qu'un feedback moins spécifique (Kopelman, 1986). Suite à son étude, Kopelman (1986) mentionne qu'un feedback peu spécifique est plus enclin à affecter négativement la compréhension de l'employé, celui-ci devant traiter en grande partie l'information par lui-même. Or, par la nature objective des informations transmises, la spécificité du feedback pourrait aider les participants à traiter plus objectivement l'information transmise, ce qui pourrait contribuer à affecter positivement l'exactitude perçue du feedback reçu.

Par ailleurs, plusieurs auteurs soulignent l'effet positif de la fréquence du feedback sur les processus d'apprentissage et le rendement (Ilgen et al., 1979; Brutus & Gosselin, 2007; Lam, DeRue, Karam, & Hollenbeck, 2011). Toutefois, peu d'éléments théoriques sont rapportés pour justifier ce lien. Ilgen et al. (1979) mentionnent cependant que l'une des explications plausibles repose sur le fait que, pour diverses raisons, la fréquence est souvent confondue avec le signe du feedback considérant qu'un feedback fréquent est susceptible d'engendrer des actions correctives pouvant transformer positivement le signe du feedback. Ces éléments d'explication pourraient suggérer la possibilité d'un lien entre la fréquence du feedback et l'exactitude perçue.

Enfin, selon les propos de Brett et Atwater (2001) cités par Kinicki et al. (2004), les évaluations de signe positif seraient perçues plus exactes et seraient mieux acceptées que les évaluations de signe négatif. Les auteurs justifient ces observations en soutenant que l'évaluation du rendement est souvent utilisée comme base de référence pour déterminer l'augmentation du salaire et allouer les promotions en milieu organisationnel. Parallèlement à ces propos, Ansell et Lievens (2009) expliquent, à l'aide de la théorie de la consistance interne de Korman (1970), la

tendance des personnes à mieux accepter un feedback positif. Cette théorie soutient que les individus sont motivés à offrir un degré de rendement cohérent avec l'image qu'ils se font d'eux-mêmes. Ayant une tendance naturelle à se percevoir positivement et à préserver leur estime de soi, un feedback positif est donc plus susceptible d'être accepté qu'un feedback négatif (Ansell & Lievens, 2009). Sur la base de ces propos et considérant que l'acceptation du feedback est associée à la perception d'exactitude du feedback reçu (Kinicki et al., 2004), il est possible d'anticiper un lien positif entre le signe du feedback et l'exactitude perçue.

Des données empiriques complémentaires à celles rapportées par Kinicki et al. (2004) viennent renforcer l'hypothèse d'un lien entre l'environnement riche de feedback et l'exactitude perçue. Dans l'étude de Steelman (1997), les trois variables utilisées par Kinicki et al. pour mesurer l'environnement riche de feedback sont liées à la satisfaction à l'égard de l'évaluation transmise par le superviseur. Les coefficients de corrélation rapportés sont de 0,69 ($p < 0,01$) pour la disponibilité de la source à donner des feedbacks rapprochés, de 0,86 ($p < 0,01$) pour le signe du feedback et de 0,76 ($p < 0,01$) pour la qualité du feedback, une variable englobant la spécificité. Notons que, dans l'étude de Steelman (1997), la satisfaction à l'égard du feedback est mesurée à l'aide de deux variables dont l'une réfère à l'exactitude perçue du feedback reçu. Les travaux de Jawahar (2010) vont dans le même sens, faisant part d'un lien positif entre le score de rendement attribué par le superviseur et la satisfaction à l'égard du feedback reçu ($r = 0,40$, $p < 0,05$). Enfin, plusieurs auteurs ont observé un lien positif entre le signe du feedback, une composante de l'environnement riche de feedback, et l'exactitude perçue du feedback reçu (Ansell & Lievens, 2006; Nease, Mudgett et Quinones, 1999; Tonidandel, Quinones & Adams, 2002). L'ensemble des données présentées vient appuyer l'hypothèse H1 postulant que l'environnement riche de feedback (spécifique, fréquent et positif) affecte positivement l'exactitude perçue du feedback reçu.

2.1.2 Le lien entre la crédibilité de la source et l'exactitude perçue du feedback reçu

La deuxième hypothèse émise par Kinicki et al. (2004) soutient qu'il existe une relation positive entre la crédibilité de la source et l'exactitude perçue du feedback reçu.

H2 : La crédibilité de la source est liée positivement à l'exactitude perçue du feedback reçu

Selon Kinicki et al. (2004), la crédibilité de la source réfère au degré selon lequel l'employé perçoit son superviseur comme étant une source crédible de feedback portant sur le rendement. Les items utilisés pour mesurer ce construit ont trait à la fiabilité des propos du superviseur, à son jugement, à sa connaissance du travail et au degré auquel il a été en mesure d'observer le rendement de l'employé (Kinicki et al., 2004). Sur la base des résultats de Gosselin, Werner et Halle (1997) montrant que les employés préfèrent être évalués par le supérieur immédiat plutôt que par une autre source, Kinicki et al. ont ciblé le superviseur en tant que source du feedback.

Kinicki et al. (2004) ont formulé cette seconde hypothèse en s'appuyant sur les résultats d'Albright et Levy (1995) selon lesquels les employés présentent des réactions plus positives lorsque le feedback est transmis par une source crédible. Ils rappellent également les résultats de Kidwell et Bennett (1994) et ceux de Stone, Gueutal et McIntosh (1984) montrant que l'expérience de la source est liée positivement à l'exactitude perçue. Pour compléter les propos de Kinicki et al. en rapport avec l'étude de Kidwell et Bennett (1994), mentionnons que l'expertise de la source, une variable liée aux connaissances techniques de l'évaluateur, est également corrélée à la perception d'équité des procédures d'évaluation ($r = 0,49, p < 0,05$), ce

qui vient renforcer l'idée d'un lien positif entre la crédibilité de la source et l'exactitude perçue. Enfin, Kinicki et al. (2004) ont considéré les résultats de Fulk, Brief et Barr (1985) indiquant que la perception du degré de connaissances du superviseur est liée positivement à l'exactitude perçue du feedback reçu. Ces données ont amené Kinicki et al. à proposer que la crédibilité de la source affecte positivement l'exactitude perçue du feedback reçu. Dans l'étude de Kinicki et al. (2004), cette hypothèse a été confirmée par un coefficient structurel de 0,41 ($p < 0,05$).

La théorie des échanges leader-membre permet d'apporter des éléments d'information pouvant expliquer partiellement les processus par lesquels la crédibilité de la source peut affecter l'exactitude perçue du feedback reçu (Graen, 1976). Cette théorie postule que le superviseur établit des rapports de travail différents avec chacun de ses employés. Ceux-ci peuvent être perçus membres du groupe ou membres hors groupe. Les superviseurs accorderaient plus de confiance et de récompenses aux membres du groupe qu'aux membres hors groupe. De plus, ils maintiendraient des liens plus étroits et adopteraient envers eux un style de leadership davantage axé sur le développement professionnel. À l'inverse, ils auraient tendance à présenter un style de gestion plus confrontant à l'égard des membres hors groupe (Morin, St-Onge, & Vandenberghe, 2007). L'étude de Duarte, Goodson et Klich (1993) démontre que les employés ayant développé un lien positif avec leur superviseur manifestent un degré de confiance plus élevé à l'égard de ce dernier. Par ailleurs, Morin, Saint-Onge, & Vandenberghe (2007) établissent un lien entre les sentiments de confiance des employés à l'égard du superviseur et l'acceptation du feedback. Rappelons que l'acceptation du feedback correspond selon Ilgen et al. (1979) et Kinicki et al. (2004) à l'exactitude perçue du feedback reçu.

Des données empiriques complémentaires à celles rapportées par Kinicki et al. (2004) permettent de soutenir l'hypothèse selon laquelle la crédibilité de la source affecte positivement l'exactitude perçue du feedback reçu. En premier lieu, Taylor, Tracy, Renard, Harrison et Carroll (1995) observent un lien corrélationnel positif

entre la compétence perçue du gestionnaire, une dimension de la crédibilité de la source et l'exactitude perçue du feedback reçu ($r = 0,53, p < 0,01$). En second lieu, Steelman (1997) fait part d'une corrélation positive entre la crédibilité de la source et la satisfaction à l'égard du feedback reçu ($r = 0,73, p < 0,01$). Rappelons que la satisfaction à l'égard du feedback inclut l'exactitude perçue du feedback reçu au niveau de la mesure. En troisième lieu, Roberson et Stewart (2006) observent que la crédibilité de la source exerce un effet positif sur l'exactitude perçue avec un coefficient structurel de 0,23 ($p < 0,01$) et que ces deux variables sont liées par un coefficient de corrélation de 0,23 ($p < 0,001$). Pour terminer, l'étude de Jawahar (2010) suggère que la crédibilité de la source affecte positivement l'exactitude perçue du feedback reçu, le coefficient structurel étant de 0,11 ($p < 0,05$) et l'indice de corrélation de 0,62 ($p < 0,01$). Les appuis conceptuels et empiriques présentés supportent donc l'existence d'un lien positif entre la crédibilité de la source et l'exactitude perçue.

2.1.3 Le lien entre la crédibilité de la source et le désir de répondre au feedback

Le troisième lien vérifié par Kinicki et al. (2004) soutient qu'il existe un lien positif entre la crédibilité de la source et le désir de répondre au feedback.

H3 : La crédibilité de la source est liée positivement au désir de répondre au feedback

Le désir de répondre représente une variable motivationnelle reflétant la propension du récepteur à utiliser le contenu du feedback pour améliorer son rendement (Kinicki et al. 2004). Dans leur étude, Kinicki et al. (2004) ont mesuré le désir de répondre à l'aide de deux indicateurs, le premier étant lié aux

encouragements à fournir un meilleur rendement et le deuxième, à une dimension de la motivation intrinsèque correspondant à la perception d'effectuer un travail riche de sens (Thomas, 2000). Bien que la perception de faire un travail riche de sens puisse être perçue comme un antécédent du désir de répondre, le modèle de Thomas (2009) suggère que ce concept peut représenter un indicateur du désir de répondre lié à la motivation intrinsèque. Thomas (2009) rapporte que, dans le contexte actuel de l'organisation du travail où le salarié est appelé à s'autogérer et bien que les motivations extrinsèques demeurent importantes, les récompenses intrinsèques sont également requises. Dans son modèle, il identifie quatre motivations intrinsèques associées aux récompenses intrinsèques (a) le Sens, (b) le Choix, (c) le Sentiment de compétence et (d) le Progrès. Le Sens reflète le sentiment de l'individu de poursuivre un but cohérent avec ses propres valeurs et de contribuer au développement de l'entreprise. Au plan conceptuel, ce type de motivation correspond à la perception de faire un travail riche de sens. Le modèle de motivations intrinsèques de Thomas (2009) supporte donc la pertinence de considérer la perception de faire un travail riche de sens comme un indicateur du désir de répondre au feedback lié à la motivation intrinsèque de l'individu.

Kinicki et al. (2004) ont émis l'hypothèse à l'effet que la crédibilité de la source influence le désir de répondre au feedback sur la base des propos d'Ilgen et al. (1979) stipulant que la source du feedback est susceptible d'influencer le désir de répondre. Ils réfèrent également aux propos d'Anderson et Rodin (1989) à l'effet que le feedback émis par une source crédible et fiable peut être perçu comme une expérience de mentorat ou de développement susceptible de rehausser le sentiment de compétence de l'employé, ce sentiment représentant un déterminant du développement de la motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 2000; Thomas, 2000). À partir de ces arguments, Kinicki et al. ont formulé l'hypothèse soutenant que la crédibilité de la source exerce un effet positif sur le désir de répondre. Cette

hypothèse a été confirmée par un coefficient structurel de 0,46 ($p < 0,05$) dans leur étude.

En complément aux arguments de Kinicki et al. (2004), Cusella (1982) rapporte que l'interaction entre l'expertise de la source et la valence du feedback influence positivement la motivation intrinsèque de l'employé, laquelle correspond, dans l'étude de Kinicki et al., à l'une des dimensions du désir de répondre. Par ailleurs, Kacmar, Wayne et Wright (2009) soutiennent que la crédibilité accordée au gestionnaire peut influencer positivement l'acceptation du feedback et par conséquent les changements de comportements suggérés. Un autre auteur, Jawahar (2010), affirme que le degré de connaissances de la source à l'égard du travail de l'employé figure au rang des caractéristiques affectant l'utilisation du feedback. Selon cet auteur, le gestionnaire doit avoir une bonne connaissance des capacités de l'employé et de l'évolution de son rendement pour être en mesure d'émettre des suggestions riches de sens contribuant à la perception d'utilité du feedback.

Des données tirées d'études empiriques permettent également de soutenir cette hypothèse. Fedor, Davis, Maslyn et Mathieson (2001) observent une relation significative entre l'expertise du superviseur et l'augmentation des efforts déployés par le récepteur suite au feedback ($r = 0,47$, $p < 0,01$). Dans le même sens, les résultats de Brutus et Greguras (2008) permettent d'établir un lien entre la perception de compétence de la source et la motivation de réalisation de l'employé ($r = 0,31$, $p < 0,01$). Enfin, les résultats de Roberson et Stewart (2006) indiquent que la crédibilité de la source affecte positivement la motivation du récepteur à s'améliorer ($0,16$, $p < 0,05$). L'ensemble des arguments présentés appuient l'hypothèse énonçant que la crédibilité de la source exerce un effet positif sur le désir de répondre au feedback.

2.1.4 Le lien entre l'exactitude perçue du feedback reçu et le désir de répondre au feedback

Kinicki et al. (2004) ont vérifié une quatrième hypothèse à l'effet que l'exactitude perçue du feedback reçu est relié positivement au désir de répondre au feedback.

H4 : L'exactitude perçue du feedback reçu est liée positivement au désir de répondre au feedback.

Le désir de répondre représente une variable motivationnelle reflétant la propension du récepteur à utiliser le contenu du feedback pour améliorer son rendement (Kinicki et al., 2004).

Kinicki et al. (2004) rappellent qu'auparavant, aucune étude n'avait investigué la relation entre l'exactitude perçue du feedback et le désir de répondre au feedback. Kinicki et al. ont émis leur hypothèse à partir de la théorie de la consistance interne de Korman (1970) stipulant que les individus sont motivés à offrir une performance correspondant à la mesure de l'image qu'ils se font d'eux-mêmes. En conséquence, il est anticipé qu'une personne réponde au feedback de façon consistante avec son degré d'acceptation du feedback. Positif ou négatif, Kinicki et al. précisent qu'un feedback perçu exact est plus enclin à déclencher le désir de répondre. Les auteurs se sont également inspirés des résultats de Brett et Atwater (2001) montrant un lien positif entre l'exactitude perçue du feedback transmis par les pairs ($r = 0,15$, $p < 0,05$) ou à l'aide de rapports ($r = 0,23$, $p < 0,01$) et les réactions positives suite au feedback. Les individus percevant un portrait inexact de leur rendement accorderaient moins d'utilité au feedback et démontreraient moins de motivation à utiliser leur évaluation dans une perspective de développement (Brett & Atwater, 2001). Dans l'étude de Kinicki et al., l'effet positif de l'exactitude perçue du feedback reçu sur le désir de répondre au feedback a été confirmé par un coefficient structurel de 0,43 ($p < 0,05$).

En concordance avec les arguments de Kinicki et al. (2004), Robertson et Stewart (2006) rapportent qu'un feedback perçu exact est généralement bien accepté par le récepteur. Kacmar, Wayne et Wright (2009) soutiennent qu'en contexte d'évaluation du rendement, l'acceptation d'un feedback favorise l'émergence des changements de comportement suggérés par le gestionnaire. Par ailleurs, dans son étude portant sur la vérification d'un modèle structurel intégrant des processus médiateurs, Jawahar (2010) rapporte que les employés sont enclins à répondre au feedback dans la mesure où celui-ci influence leur perception d'exactitude du feedback reçu. Ces considérations appuient l'énoncé de Taylor et al. (1995) stipulant que les propriétés motivationnelles du feedback dépendent de l'exactitude perçue du feedback reçu. Ces liens théoriques laissent donc penser que l'exactitude perçue du feedback exerce un effet positif sur le désir de répondre par l'activation des processus motivationnels.

Des indices empiriques soutiennent également l'existence d'un lien entre l'exactitude perçue du feedback reçu et le désir de répondre. En effet, Taylor et al. (1995) rapporte une relation significative entre l'exactitude perçue du feedback reçu et la motivation à s'améliorer du récepteur ($r = 0,35, p < 0,01$). Les résultats de Roberson et Stewart (2006) relient ces deux mêmes variables par un coefficient structurel de 0,54 ($p < 0,01$) et un coefficient de corrélation de 0,56 ($p < 0,001$). L'ensemble de ces données supportent le lien positif postulé dans la présente étude entre l'exactitude perçue du feedback reçu et le désir de répondre au feedback.

2.1.5 Le lien entre le désir de répondre au feedback et l'intention de répondre au feedback

Une cinquième hypothèse vérifiée par Kinicki et al. (2004) est à l'effet que le désir de répondre au feedback est associé positivement à l'intention de répondre au feedback.

H5 : Le désir de répondre au feedback est lié positivement à l'intention de répondre au feedback

Selon les propos mêmes de Kinicki et al. (2004), aucune étude n'avait auparavant examiné la relation entre le désir et l'intention de répondre au feedback. Ces auteurs rapportent que ces deux variables comportent des similitudes au plan théorique bien qu'elles contribuent de façon différente au processus du feedback (Ilgen et al., 1979). Dans l'étude de Kinicki et al., le désir de répondre représente une variable motivationnelle reflétant la propension du récepteur à utiliser le contenu du feedback pour améliorer son rendement. Par ailleurs, l'intention de répondre correspond à des dispositions comportementales à répondre au feedback se traduisant en termes de fixation d'objectifs de rendement (Ilgen et al., 1979; Kinicki et al., 2004).

Kinicki et al. (2004) justifient leur hypothèse en se référant aux propos de Kluger et DeNisi (1996) et d'Ilgen et al. (1979) suggérant qu'un feedback est susceptible d'activer une intention comportementale dans la mesure où il est perçu comme un antécédent de récompense désirée. Dans l'étude de Kinicki et al., l'un des items de mesure du désir de répondre concerne d'ailleurs l'instrumentalité laquelle renvoie à la perception d'un lien entre le rendement et les récompenses. Kinicki et al. étayaient également leur hypothèse à l'aide des résultats de Maurer et Palmer (1999)

indiquant que les bénéfices associés à une hausse de rendement comptent au rang des prédicteurs de l'intention de répondre des gestionnaires après avoir reçu un feedback développemental. Kinicki et al. ont confirmé cette hypothèse spécifiant un lien positif entre le désir et l'intention de répondre à l'aide d'un coefficient structurel de 0,58 ($p < 0,05$).

Le modèle de Mitchell et Daniels (2003; voir aussi Porter & Lawler, 1968) offre un cadre de référence permettant de comprendre comment le désir de répondre peut être lié à l'intention de répondre. Le modèle de motivation de Mitchell et Daniels (2003), reconnu pour l'intégration synthétique des principales théories de la motivation qu'il représente, décrit trois processus psychologiques de la dynamique de motivation se succédant et pouvant lier les variables de désir de répondre, d'intention de répondre et de rendement. Ces processus sont : (a) le déclenchement, (b) la composante directionnelle et (c) la composante d'intensité. Le premier processus, la composante de déclenchement, est lié aux besoins et désirs non réalisés. Ces derniers facteurs agiraient à titre de déclencheurs de comportements (désir de répondre). Le deuxième processus, la composante directionnelle, implique la fixation d'objectifs pour guider les actions dans une direction donnée (intention de répondre). Le troisième processus, la composante d'intensité, est lié à l'effet qu'exerce l'importance ou la difficulté d'un objectif sur le comportement individuel (efforts) et la résultante de ces processus serait le rendement.

Par ailleurs, quelques données empiriques permettent de soutenir l'hypothèse à l'effet que le désir de répondre affecte positivement l'intention de répondre au feedback. D'une part, Jessup et Stahelski (1999) observent que le niveau d'encouragements résultant du feedback est fortement lié à la fixation d'objectifs et d'autre part, Shalley, Oldham et Porac (1987) établissent un lien entre la motivation intrinsèque et la fixation d'objectifs par le superviseur. L'ensemble des appuis présentés suggèrent que le désir de répondre affecte positivement l'intention de répondre au feedback.

2.1.6 Le lien positif entre l'intention de répondre et le rendement global

Kinicki et al. (2004) ont émis une sixième hypothèse soutenant que l'intention de répondre au feedback est liée positivement au rendement de l'employé.

H6 : L'intention de répondre est liée positivement au rendement

Le rendement correspond au degré auquel l'employé répond aux exigences de l'emploi. (Kinicki et al., 2004).

Pour soutenir cette sixième hypothèse, Kinicki et al. (2004) se sont référés aux propos d'Ilgen et al. (1979) en lien avec la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975) voulant que l'intention de répondre soit le prédicteur proximal de la réponse au feedback. Bien que certaines données n'aient pas permis de confirmer ce lien (Maurer & Palmer, 1999), Kinicki et al. soutiennent que cette prédiction d'Ilgen et al. est tout de même congruente avec la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991). Ajoutons aux propos de Kinicki et al. que, selon Ajzen (1991), l'intention de répondre prédit le comportement dans la mesure seulement où la personne perçoit avoir de l'emprise sur ce comportement. Dans l'étude de Kinicki et al., l'hypothèse du lien positif entre l'intention de répondre et le rendement a été appuyée par un coefficient structurel de 0,24 ($p < 0,05$).

Le modèle de motivation de Mitchell et Daniels (2003) offre une base théorique solide pouvant expliquer les mécanismes par lesquels l'intention de répondre peut affecter le rendement. Tel que discuté précédemment, ce modèle comporte une composante directionnelle et une composante d'intensité. Ces composantes favoriseraient l'émergence de comportements associés aux efforts, à la persévérance et au développement de stratégies en lien avec la réalisation de la tâche.

Appliqué au processus de feedback, ce modèle comprend un ensemble de processus liés à l'intention de répondre, susceptibles d'affecter positivement le rendement global d'une personne.

Des données empiriques soutiennent également l'existence d'un lien entre l'intention de répondre et le rendement global. Certaines données montrent notamment que l'intention de répondre, conceptualisée en termes de fixation d'objectifs, produit un effet positif sur le rendement (Locke, Saari, Shaw, & Latham, 1981; Locke & Latham, 1990). Dans le même sens, l'étude de Jawahar (2010) établit un lien corrélationnel entre la fixation d'objectifs et le rendement ($r = 0,21, p < 0,01$) à l'instar d'Erez et Judge (2001) qui avaient rapporté un coefficient de 0,29 ($p < 0,05$) entre ces deux variables. Par ailleurs, l'étude de Greenwood (1999) permet de dégager un lien entre l'intention de répondre et les changements de comportements de l'employé suite au feedback reçu ($r = 0,23, p < 0,05$). Enfin, les coefficients structuraux rapportés par Renn et Fedor (2001) suggèrent que suite au feedback, la fixation d'objectifs affecte la qualité ($\beta = 0,20$) et la quantité du travail effectué (C.S. = 0,40), $\chi^2 (12, N = 136) = 17,67$; CFI = 0,97; GFI = 0,96; AGFI = 0,92; RMSR = 0,05. Les appuis conceptuels et empiriques présentés supportent l'existence d'un lien positif entre l'intention de répondre et le rendement global.

2.1.7 Le lien entre la crédibilité de la source et le désir de répondre au feedback par l'entremise de l'exactitude perçue du feedback reçu

Tel que discuté précédemment, à la lumière de certains appuis, il a été possible d'établir un lien indirect positif entre la crédibilité de la source et le désir de répondre. Bien que cette hypothèse n'ait pas été émise dans le cadre de l'étude de Kinicki et al. (2004), il nous apparaît pertinent de l'ajouter.

H7 : Il existe un lien indirect positif entre la crédibilité de la source et le désir de répondre au feedback par l'entremise de l'exactitude perçue du feedback reçu

Suite à leur étude effectuée auprès de 236 étudiants de premier cycle aux Etats-Unis, Roberson et Stewart (2006) ont conçu un modèle structurel portant sur le feedback et mettant en jeu la crédibilité de la source, l'exactitude perçue du feedback reçu et la motivation à s'améliorer du récepteur suite au feedback (Voir Figure 2.1).

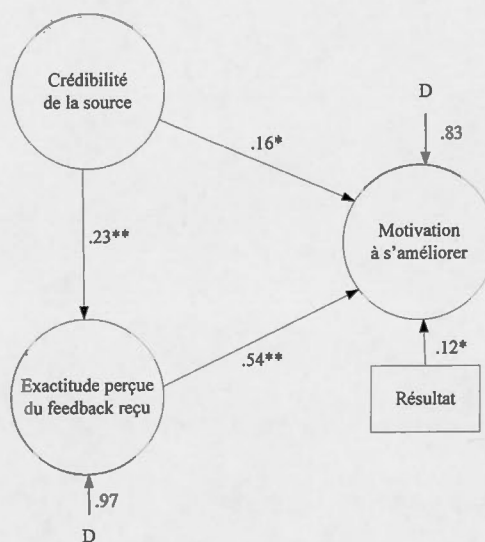


Figure 2.1. Le modèle de Roberson et Stewart (2006) * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Le modèle de Roberson et Stewart (2006) s'ajuste très bien aux données empiriques recueillies dans le cadre de leur étude, $\chi^2 (24, N = 236) = 45,76$; CFI = 0,99; IFI = 0,99; RMSEA = 0,06. Il montre que la crédibilité de la source exerce un effet direct positif sur la motivation à s'améliorer (0,16, $p < 0,05$) et un effet indirect positif (0,23 et 0,54, $p < 0,01$) via l'exactitude perçue du feedback reçu. À partir des modalités définies par Kline (2005), nous avons effectué un calcul pour vérifier

l'effet indirect de la crédibilité de la source sur la motivation à s'améliorer via l'exactitude perçue du feedback reçu. Selon ces calculs, le coefficient d'effet indirect serait de 0,12 ($0,23 * 0,54$) et le coefficient d'effet total de la crédibilité de la source sur la motivation à s'améliorer serait de 0,28. La force du lien indirect de la crédibilité de la source sur la motivation à s'améliorer du récepteur via l'exactitude perçue du feedback reçu vient appuyer les considérations de Jawahar (2010) stipulant que lorsque les évaluateurs sont reconnus pour leur expertise, qu'ils utilisent des critères liés au travail pour évaluer le rendement, qu'il invitent les employés à participer à la discussion, qu'ils fixent des objectifs et qu'ils formulent des recommandations pour améliorer le rendement, les personnes évaluées sont plus enclines à percevoir le feedback exact et à l'utiliser pour améliorer leur rendement. Sur la base de ces données estimées uniquement aux fins de la présente étude, nous postulons un effet indirect de la crédibilité de la source sur la motivation à s'améliorer.

2.2 Nouvelles hypothèses de recherche formulées dans le cadre de l'étude

L'ajout du concept de soi global, de la conscience, de l'ouverture à l'expérience et de la perception de justice globale au modèle du processus de feedback nous amène à considérer les six nouvelles hypothèses figurant ci-dessous.

- H8 : L'exactitude perçue du feedback reçu est liée positivement à la perception de justice globale
- H9 : La perception de justice globale est liée positivement au désir de répondre au feedback
- H10: Le concept de soi global est lié positivement au désir de répondre au feedback

H11 : L'ouverture à l'expérience est liée positivement à l'intention de répondre au feedback

H12 : La conscience est liée positivement à l'intention de répondre au feedback

H13 : La conscience est liée positivement au rendement global

Dans les sections qui suivent, l'argumentaire soutenant chacune de ces hypothèses est présenté.

2.2.1 Le lien entre l'exactitude perçue du feedback reçu et la perception de justice globale

Suite à l'intégration de la perception de justice globale dans l'étude, un lien est anticipé entre l'exactitude perçue du feedback reçu et la perception de justice globale.

La perception de justice globale réfère à l'évaluation globale de la justice qu'une personne se fait dans son milieu de travail à partir de ses expériences personnelles (Lind, 2001). Ce concept est lié aux trois types de justice traditionnellement reconnues : (a) la justice distributive, (b) la justice procédurale et (c) la justice interactionnelle (Ambrose & Schminke, 2009).

La documentation permettant d'établir un lien entre l'exactitude perçue du feedback reçu et la perception de justice s'avère plutôt limitée. Cependant, un lien évident apparaît lorsque l'on compare ces deux concepts. Dans l'étude de Kinicki et al. (2004), les items de mesure de l'exactitude perçue réfèrent à la fiabilité de l'information transmise, l'absence d'erreur, la justesse de l'analyse et les sentiments du récepteur en regard de l'exactitude perçue des données d'évaluation. Par ailleurs,

les trois types de justice liées à la perception de justice globale présentent les caractéristiques suivantes : (a) une des conditions de succès de la justice procédurale requiert précision, cohérence, absence de biais, représentativité des résultats et participation au niveau des processus d'évaluation (Leventhal, 1980), (b) la justice distributive s'intéresse de près au caractère équitable des résultats par une comparaison du ratio du récepteur avec celui de collègues jugés équivalents au niveau du rendement (Adams, 1965), (c) la justice interactionnelle réfère au sentiment d'avoir été respecté et d'avoir eu des explications satisfaisantes lors de la transmission du feedback (Erdogan, 2002). En résumé, la justice concernerait l'équité au niveau des procédures d'évaluation, des résultats et des explications données lors du feedback. Le lien existant entre les deux concepts permet donc d'anticiper un effet positif de l'exactitude perçue du feedback reçu sur la perception de justice globale.

Certaines données empiriques viennent également supporter le lien postulé entre l'exactitude perçue et la perception de justice globale. Une première étude réalisée par Holbrook (1999) établit un lien entre la satisfaction à l'égard du feedback et la perception de justice procédurale ($r = 0,72, p < 0,01$). Selon Steelman (1997), la mesure de la satisfaction à l'égard du feedback englobe l'exactitude perçue du feedback reçu. Une deuxième étude menée par Roberson et Stewart (2006) a permis de vérifier l'effet de l'exactitude perçue du feedback reçu sur la perception de justice procédurale et informationnelle. Cette étude, réalisée auprès de 236 étudiants de premier cycle aux Etats-Unis, a donné lieu à un modèle théorique s'ajustant bien aux données recueillies, $\chi^2 (201, N = 236) = 597,67$; CFI = 0,90; IFI = 0,90; RMSEA = 0,06). Ce modèle est présenté à la Figure 2.2. Les données du modèle de Roberson et Stewart (2006) indiquent que l'exactitude perçue du feedback reçu affecte la perception de justice procédurale (c.s. = 0,72, $p < 0,01$) et la perception de justice informationnelle (c.s. = 0,55, $p < 0,01$). Ce modèle comporte des aspects intéressants pour notre étude considérant que nous avons positionné la justice globale à titre de variable médiatrice entre l'exactitude perçue du feedback reçu et le désir de répondre.

Souvenons-nous que, selon plusieurs auteurs (Ambrose & Schimke, 2009; Colquitt & Shaw, 2005; Jones & Martens, 2009; Lind's, 2001; Scott, Colquitt, & Zepata-Phelan, 2007), la justice globale serait une variable médiatrice reliant les divers types de justice spécifique (distributive, procédurale, interactionnelle) aux comportements et attitudes d'une personne, représentant l'impression globale de justice d'une personne dans son organisation à partir de ses expériences personnelles. Or, l'ensemble des appuis présentés suggèrent un lien entre l'exactitude perçue du feedback reçu et la perception de justice globale.

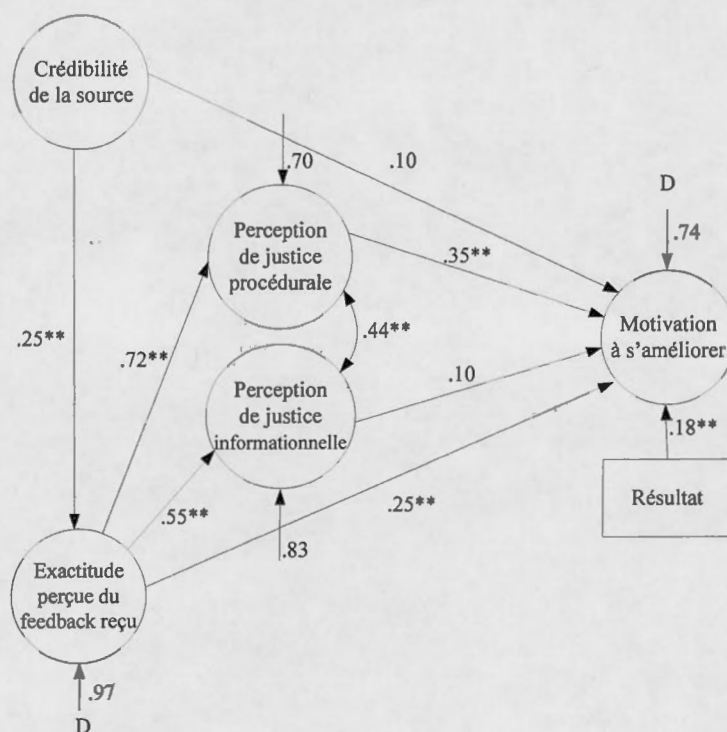


Figure 2.2. Le modèle de Roberson et Stewart (2006).

Les appuis théoriques et empiriques rapportés donnent lieu à la formulation d'une nouvelle hypothèse de recherche :

H8 : L'exactitude perçue du feedback reçu est liée positivement à la perception de la justice globale.

2.2.2 Le lien entre la perception de justice globale et le désir de répondre au feedback

La justice est maintenant devenue un concept de référence en psychologie industrielle et organisationnelle (Chory & Westerman, 2009), un sentiment de justice pouvant entraîner des retombées importantes au niveau des réactions des employés. En effet, la perception de justice constitue une attitude éprouvée par l'employé pouvant avoir des implications considérables sur ses comportements (Beltaifa & Ben Ammar Mamlouk, 2005). Brett et Atwater (2001) rapportent qu'une perception de précision des scores de rendement attribués par le superviseur est rarement associée à des réactions négatives. D'après Lazarus (1993), une situation perçue injuste représenterait une source d'anxiété pouvant créer une interférence cognitive conduisant à des comportements inadaptés et à une baisse de rendement lorsque le degré d'anxiété dépasse le seuil critique. Siegrist (1996) appuie les propos de Lazarus (1993) soutenant que certaines situations d'iniquité peuvent générer un stress. Ces situations sont susceptibles de survenir particulièrement lorsque l'individu perçoit un déséquilibre entre ses efforts et les récompenses, ce qui, selon cet auteur, entraîne une diminution des efforts pouvant affecter le rendement. À noter que, dans l'étude de Kinicki et al. (2004), la perception d'une association entre le rendement et les récompenses représente un des items de mesure du désir de répondre au feedback. D'autre part, Van Den Bos et Lind (2002) soulignent l'effet positif que peut exercer la perception de justice au niveau des comportements des employés particulièrement lorsqu'il règne un climat d'incertitude. La justice contribuerait à réduire le sentiment

d'incertitude et à le rendre plus tolérable, pouvant même susciter un sentiment d'enthousiasme au niveau des changements proposés.

Cette discussion suggère que la justice globale susciterait une meilleure acceptation des décisions organisationnelles et contribuerait à intensifier les efforts du récepteur suite au feedback reçu en contexte d'évaluation du rendement. De plus, en situation de changement, la diminution du sentiment d'incertitude entraînerait des réactions plus positives. Par ailleurs, une perception d'injustice serait susceptible de générer de l'anxiété conduisant à une diminution des efforts. L'ensemble des arguments présentés nous permettent de constater que la perception de justice est susceptible d'affecter positivement la motivation des employés et, par conséquent, le désir de répondre au feedback.

Nous n'avons pas été en mesure d'identifier des études liant directement la perception de justice globale et le désir de répondre au feedback. Toutefois, considérant que les types de justice spécifiques affecteraient le comportement par l'entremise de la perception de justice globale (Ambrose et Schminke, 2009), nous nous permettons d'avancer que les données reliant l'une ou l'autre des formes de justice peuvent supporter le lien postulé entre la perception de justice globale et le désir de répondre. C'est pourquoi nous rapportons ici des données issues d'études confirmant certains liens entre les types de justice spécifique et le désir de répondre. À cet égard, notons d'abord que le modèle de Roberson et Stewart (2006) présenté à la Figure 2.2 (page 58) montre que la perception de justice procédurale affecte la motivation du récepteur à s'améliorer suite au feedback ($c.s. = 0,35, p < 0,01$). L'étude de Thibaut et Walker (1975) révèle également que les participants ayant pu exprimer leur point de vue lors d'une expérience se déroulant en milieu judiciaire (justice procédurale) ont mieux accepté les décisions par la suite. De plus, la possibilité d'expression et les attitudes de reconnaissance portées envers ces personnes ont exercé une fonction d'encouragement pour la poursuite des efforts en vue du changement désiré. Enfin, l'étude de Liao et Tai (2006) effectuée auprès de

432 participants inscrits à un programme de formation a permis d'observer que les perceptions de justice distributive ($r = 0,24$, $p < 0,01$), procédurale ($r = 0,13$, $p < 0,05$) et interactionnelle ($r = 0,32$, $p < 0,01$) étaient toutes liées à la motivation à l'apprentissage des participants. L'ensemble de l'argumentation présenté soutient l'existence d'un lien positif entre la perception de justice globale et le désir de répondre au feedback.

H9: La perception de justice globale est liée positivement au désir de répondre au feedback

2.2.3 Le lien entre le concept de soi global et le désir de répondre au feedback

Tel que discuté au chapitre portant sur le cadre conceptuel, le concept de soi global englobe quatre facteurs: (a) l'estime de soi, (b) le sentiment d'efficacité généralisée, (c) le névrosisme et (d) le lieu de contrôle (Judge et al., 2003). Plusieurs éléments théoriques suggèrent un lien entre le concept de soi global et le désir de répondre au feedback.

Oubrayrie-Roussel et Roussel (2001) se représentent le concept de soi sous la forme d'un schéma d'analyse où se rencontrent les affects, les émotions, les aspirations, les talents et l'image que l'on se fait de soi. Ils le comparent à un système d'encodage où s'accumule en mémoire une série d'expériences reliées au soi. Les comportements seraient conditionnés par l'analyse résultante de ce lieu interne. Le soi leur apparaît comme un processus ayant des implications au niveau de la motivation. Les données traitées par le soi aideraient la personne à prendre des décisions et participeraient au déclenchement et à l'orientation de la motivation.

Par ailleurs, selon les théories de la motivation, les facteurs conduisant l'individu à déclencher un comportement, à le diriger vers des objectifs et à le

soutenir intensément relèveraient de besoins personnels, de processus cognitifs ou de processus d'autorégulation. Certaines de ces théories permettent d'expliquer le lien entre le concept de soi global et le désir de répondre. En premier lieu, Snyder et Williams (1982) rapportent que, selon les théories du soi, les individus ont un besoin fondamental de maintenir ou d'élever leur soi. Ce besoin les motiverait à se comporter de manière à être cohérent avec leur perception d'eux-mêmes. En milieu organisationnel, les employés auront donc tendance à vouloir répondre aux attentes du superviseur de manière à soutenir une perception positive d'eux-mêmes. En second lieu, selon la théorie du contrôle de Carver et Scheir (1981), le soi serait à l'origine du mécanisme d'autorégulation des comportements d'une personne. Ce mécanisme référerait à la manière dont les individus contrôlent et dirigent leurs actions et il s'avérerait le principal régulateur des comportements associés à la motivation, conditionnant les pensées, le ressenti et les croyances d'une personne.

Plusieurs données empiriques viennent appuyer le lien postulé entre le concept de soi global et le désir de répondre au feedback. Considérant que le concept de soi global englobe les quatre dimensions du concept de soi, soit l'estime de soi, le lieu de contrôle, le névrosisme et le sentiment d'efficacité généralisée, nous nous permettons ici de rapporter les liens empiriques reliant l'une ou l'autre de ces dimensions à des variables en lien avec le désir de répondre. Valecha (1972) observe que les individus ayant un lieu de contrôle interne tendent à progresser davantage. En contexte de travail, il est probable que les personnes dont le lieu de contrôle est interne soient plus enclines à faire des attributions internes et à associer leurs succès ou leurs échecs à des facteurs personnels sur lesquels ils ont de l'emprise. Cette disposition intérieure peut contribuer à l'investissement d'efforts dans des processus d'apprentissage visant à atteindre des objectifs. Zhang et Lu (2002) rapportent que les participants dont le sentiment d'efficacité est élevé sont plus motivés à diriger leur énergie vers la tâche et à faire preuve de persévérance pour parvenir aux résultats désirés lorsque comparés à des participants dont le sentiment d'efficacité est plus

faible. Il est possible que les personnes qui ont un degré élevé de confiance en leurs capacités personnelles soient davantage orientées vers leur réalisation professionnelle et par conséquent désirent s'engager et persévérer dans des actions liées aux attentes du gestionnaire, ce à la différence des personnes dont le sentiment de compétence est faible.

De leur côté, Erez et Judge (2001) observent un lien positif entre le concept de soi global et la motivation ($r = 0,39$, $p < 0,01$). Enfin, Bono et Colbert (2005) ont réalisé une étude en contexte de rétroaction multi-sources permettant d'observer que les employés présentant un concept de soi global fort sont plus motivés à s'améliorer lorsqu'ils perçoivent un écart négatif entre leur autoévaluation et l'évaluation reçue par l'entremise de leurs collègues. D'après ces auteurs, ces employés ont une quête plus élevée de feedback dans le but de rehausser leur évaluation subséquente (Bono & Colbert, 2005).

L'exposé de ces appuis théoriques et empiriques donne lieu à une nouvelle hypothèse de recherche :

H10: Le concept de soi global est lié positivement au désir de répondre au feedback

2.2.4 Le lien entre l'ouverture à l'expérience et l'intention de répondre au feedback

Rolland (2004) conçoit l'ouverture à l'expérience comme une dimension regroupant un ensemble de conduites relatives à la tolérance, à l'exploration et à la recherche active de la nouveauté. Elle se manifeste par des intérêts larges et variés et par une capacité à vivre des expériences différentes et inhabituelles. Les personnes à forte ouverture préfèrent la variété et les idées nouvelles aux activités routinières. Elles sont curieuses de tout ce qui provient de l'univers extérieur comme de leur univers intérieur. Rolland (2004) présente cette dimension sur un continuum où l'un

des pôles représente le conformisme-conventionnel et l'autre l'ouverture-curiosité. Le conformisme-conventionnel se définit par une tendance aux expériences et activités connues ainsi qu'aux valeurs et idées conventionnelles alors que l'ouverture-curiosité se caractérise par une adhésion à des valeurs non conventionnelles, des intérêts variés, une forte curiosité intellectuelle, un attrait pour le changement, un goût prononcé pour la découverte et une recherche de créativité. L'ouverture à l'expérience référerait en quelque sorte à un système de régulation des réactions d'un individu face à la nouveauté.

À ce jour, peu de littérature nous permet de relier directement l'ouverture à l'expérience à l'intention de répondre au feedback. Toutefois, certains arguments théoriques tirés de la littérature nous permettent d'anticiper un lien positif entre ces deux variables.

Le feedback transmis par le superviseur représente une stratégie de choix permettant de suggérer aux employés des pistes d'amélioration pour qu'ils s'adaptent aux normes de rendement de l'organisation. Selon Soparnot (2006), certaines personnes seraient plus enclines que d'autres à faire face à ces demandes de changement. Cette différence de réactions relèverait de dispositions intérieures liées à des caractéristiques individuelles. Parmi ces caractéristiques, notons l'intolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité, l'insécurité, la crainte de l'inconnu et l'ouverture à l'expérience (Bareil, 2004; Oreg, 2003).

À la lumière de ces propos, nous pouvons anticiper que les personnes à forte ouverture soient plus enclines à adhérer aux objectifs de rendement associés aux nouveaux défis organisationnels. D'ailleurs, selon la théorie des traits (McCrae & Costa, 1990), trois des six facettes de l'ouverture à l'expérience concernent l'ouverture aux actions, l'ouverture aux idées et l'ouverture aux valeurs. Ces éléments de discussion laissent donc présager un effet positif de l'ouverture à l'expérience sur l'intention de répondre au feedback.

Certaines données empiriques appuient également le lien positif entre l'ouverture à l'expérience et l'intention de répondre au feedback. Smither, London et Richmond (2005) rapportent que l'ouverture à l'expérience est liée positivement au sentiment d'obligation de répondre au feedback ($r = 0,32, p < 0,10$) et à la recherche de feedback additionnel ($r = 0,29, p < 0,05$), ce qui traduit une disposition à répondre au feedback. De plus, suite à leur méta-analyse, Judge et Ilies (2002) ont observé un coefficient de régression multiple de 0,63 reliant l'ouverture à l'expérience à la motivation à se fixer des objectifs.

L'ensemble des données théoriques et empiriques présentées permettent de soutenir l'hypothèse selon laquelle l'ouverture à l'expérience est liée positivement à l'intention de répondre au feedback.

H11: L'ouverture à l'expérience est liée positivement à l'intention de répondre au feedback.

2.2.5 Le lien entre la conscience et l'intention de répondre au feedback

La conscience est un trait de personnalité associé à la compétence et au sens du devoir. Les personnes possédant un haut degré de conscience sont disciplinées, méthodiques, minutieuses et visent la réussite. Elles font preuve d'ordre, de structure et ont une préférence marquée pour l'action organisée (Costa & McCrae, 1992). Rolland (2004) attribue à la conscience une forte motivation, un grand intérêt pour la fixation d'objectifs difficiles et une persévérance pour la poursuite de buts à long terme. Selon cet auteur, deux fonctions principales expliqueraient les conduites associées à ce trait, soit la fonction dynamique et la fonction contrôle. D'une part, la fonction dynamique jouerait un rôle au niveau de l'organisation, de la fixation d'objectifs et de la capacité d'atteindre des buts à long terme. D'autre part, la fonction

contrôle serait associée à la capacité de reporter la réponse à ses besoins immédiats en vue de fournir les efforts requis pour l'atteinte d'un but visé. Rolland (2004, p. 53) résume la conscience dans les mots suivants : « Cette dimension, de type motivationnel, concerne donc la régulation des conduites persévérantes visant à atteindre un but lointain fixé à l'avance et la facilité à accepter les contraintes liés à cet objectif ». Considérant que les personnes à conscience élevée démontrent un intérêt marqué pour la fixation d'objectifs (Barrick, Mount, & Strauss, 1993; Rolland, 2004) et que la fixation d'objectifs est associée à l'intention de répondre (Ilgen et al., 1979), un lien théorique s'impose d'emblée entre la conscience et l'intention de répondre.

Certaines données empiriques permettent d'appuyer les liens théoriques liant la conscience et l'intention de répondre. D'abord, dans l'étude de Smither et al. (2005), la conscience est associée au sentiment d'obligation de répondre au feedback ($r = 0,29, p < 0,01$). De plus, l'étude de Zweig et Webster (2004) montre que la conscience est liée à l'orientation envers les objectifs d'apprentissage ($r = 0,38, p < 0,001$). Dans le même sens, les résultats de Smither et al. (2005) suggèrent que les leaders responsables sont plus enclins à s'engager dans des comportements de développement ($r = 0,39, p < 0,05$). Ajoutons que, dans l'étude de Zweig et Webster (2004), la conscience est liée positivement à l'intention de respecter les délais prévus ($r = 0,20, p < 0,001$) et de se maintenir à jour dans son travail ($r = 0,20, p < 0,001$). Enfin, les résultats de Barrick et al. (1993) indiquent que la conscience produit un effet positif sur la fixation d'objectifs personnels ($r = 0,39, p < 0,01$). Ce lien est aussi corroboré par les résultats de Judge et Ilies (2002), obtenus suite à une analyse de régression ($r = 0,35, p < 0,01$).

Dans le modèle théorique présenté dans le cadre de la présente étude, la conscience est positionnée comme un prédicteur de l'intention de répondre au feedback, au même titre que le désir de répondre. Tel que discuté précédemment, le désir de répondre qui reflète la motivation de l'employé à répondre au feedback

jouerait un rôle déclencheur au niveau de l'intention de répondre au feedback. D'après les données théoriques et empiriques tirées de la littérature, il apparaît que la conscience pourrait représenter un autre antécédent de l'intention de répondre au feedback. Il est possible de penser que, même en l'absence de motivation à répondre au feedback (désir de répondre), une personne à conscience élevée pourrait être encline à se fixer des objectifs personnels de rendement en vue de répondre aux attentes du superviseur en matière de qualité de travail, de productivité et de rigueur. Il est donc possible que les processus d'autorégulation associés à la conscience puissent pallier à un faible désir de répondre et être lié à l'intention de répondre. Ces considérations donnent lieu à l'établissement d'une nouvelle hypothèse.

H12 : La conscience est liée positivement à l'intention de répondre au feedback

2.2.6 Le lien entre la conscience et le rendement global

Dans le cadre de la présente étude, le rendement global est conceptualisé à l'aide des trois facteurs suivants : (a) les comportements intra-rôle, (b) les comportements d'aide et (c) les suggestions apportées au groupe de travail (Van Dyne & Lepine, 1998). Les comportements intra-rôle sont associés à la performance liée à la tâche et concernent l'efficacité d'une personne pour la réalisation des tâches faisant formellement partie de son poste (Borman & Motowidlo, 1997). Les deux autres facteurs, les comportements d'aide et les suggestions apportées au groupe de travail, représentent des comportements extra-rôle s'apparentant aux comportements de citoyenneté organisationnelle, lesquels ont trait à la contribution personnelle d'un employé s'inscrivant au-delà de la pro efficacité technique (Borman, 2004; Borman & Motowidlo, 1997; Borman & Penner, 2001; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo,

2001; Motowidlo, Borman, & Schmidt, 1997). De façon plus précise, les comportements d'aide renvoient à des actions en lien avec la collaboration, l'affiliation et l'harmonie interpersonnelle et les suggestions apportées au groupe portent principalement sur la transmission de suggestions constructives et innovatrices, et sur l'expression de recommandations liées aux procédures en vigueur.

La théorie de la fixation d'objectifs de Locke et Latham (1990) apporte des éléments d'information permettant de justifier l'existence d'un lien entre la fixation d'objectifs des personnes à conscience élevée et le rendement. Locke (1997) précise qu'un lien entre des objectifs difficiles et stimulants et le rendement ne peut exister que dans la mesure où les individus présentent un fort degré d'engagement pour l'atteinte de ces objectifs. Tel que dit précédemment, les personnes consciencieuses ont une tendance naturelle à se fixer des objectifs difficiles et, selon Rolland (2004), ces personnes seraient naturellement disposées à déployer les efforts requis pour atteindre ces objectifs. Les deux conditions de Locke (1997) étant réunies, il devient possible d'avancer que la conscience est susceptible d'affecter positivement le rendement. Les résultats de plusieurs méta-analyses démontrent d'ailleurs que ces deux variables sont significativement liées. Barrick et Mount (1991) expliquent que les caractéristiques liées à la conscience, soit la discipline, le sens de l'organisation et la persévérance, expliqueraient en grande partie l'effet de la conscience sur le rendement. Pour compléter cet argumentaire, sur la base de leur méta-analyse, Barrick et al. (2001) avancent que, peu importe les groupes professionnels et le type de performance évalués, la conscience est un excellent prédicteur du rendement.

Au niveau empirique, la méta-analyse de Barrick et al. (2001) a permis d'avancer que la conscience est le trait de personnalité le plus fortement lié au rendement ($r = 0,23$). Une autre méta-analyse réalisée par Dudley, Orvis, Lebiecki et Cortina (2006) permet de relier la conscience à la performance liée à la tâche ($r = 0,24$) et au rendement global ($r = 0,16$). Plus spécifiquement, la conscience est liée positivement à la dévotion au travail ($p = 0,20$), à la facilitation interpersonnelle ($p =$

0,18) et négativement aux comportements de travail contreproductifs ($\rho = -0,26$). Enfin, selon Smillie, Yeo, Furnham, & Jackson (2006), la conscience est associée à l'intensité des efforts déployés par l'employé dans le but de réaliser la tâche avec succès ($r = 0,23, p < 0,1$).

En somme, ces appuis théoriques et empiriques suggèrent fortement que les qualités associées à la conscience, soit l'auto discipline, le sens de l'organisation, la disposition à l'investissement d'efforts et la persévérance sont directement associées au rendement. Or, considérant que les organisations d'aujourd'hui sont soumises à d'énormes défis d'efficacité et de productivité pour faire face à la concurrence mondiale, la conscience nous apparaît être le trait le plus fortement recherché par les organisations. Or, sur la base de ces propos, une dernière hypothèse est émise.

H13 : La conscience est liée positivement au rendement global

2.3 L'intégration de variables contrôle

Suite aux recommandations de Becker (2005), deux variables contrôle susceptibles d'exercer un effet sur l'intention de répondre au feedback sont intégrées dans l'étude, l'expérience dans les fonctions de travail et le moment de la dernière évaluation du rendement. Selon Becker (2005), l'intégration des variables contrôle aurait pour effet de réduire les termes d'erreur, d'augmenter le pouvoir statistique de l'étude et permettrait une meilleure interprétation des résultats. Dans le contexte d'études comportant des analyses statistiques, le contrôle de l'effet de ces variables est aussi important que celui des variables indépendantes et dépendantes (Becker, 2005).

Meyer et Walker (1961) ont observé que l'âge des participants est négativement corrélé avec les actions entreprises sur la base de l'évaluation du

rendement ($r = -0,46$, $p < 0,05$). Ilgen et al. (1979) expliquent que la plupart du temps, l'âge est corrélé avec l'expérience de travail. Les personnes plus âgées seraient plus sujettes à se référer à leur propre expérience pour s'orienter et plus enclines à rejeter le feedback provenant de sources externes (Ilgen et al., 1979). Suivant cette logique, l'expérience de l'employé dans ses fonctions pourrait affecter négativement l'intention de répondre au feedback.

Le moment de la dernière évaluation du rendement (feedback) représente une autre variable pouvant affecter l'intention de répondre. Ilgen et al. (1979) soulignent que la majorité des études rapportent qu'un délai trop long entre la dernière évaluation du rendement et la mesure de la réponse du récepteur au feedback risque d'affecter la connexion entre le feedback transmis et la réponse du récepteur au feedback considérant que de nombreuses activités sont susceptibles d'interférer. En appui à ces propos, notons qu'en milieu organisationnel, en plus du feedback transmis par le superviseur, les employés reçoivent de nombreux feedbacks informels provenant d'autres sources (Brutus & Gosselin, 2007). À travers le temps, cette multiplicité de feedbacks informels est susceptible d'interférer avec le dernier feedback reçu de la part du superviseur et d'affecter négativement la réponse de l'employé.

2.4 Le modèle du processus de feedback soumis à l'étude

À partir des hypothèses de recherche formulées aux fins de la présente étude, un modèle novateur du processus de feedback est élaboré. La représentation graphique de ce modèle apparaît à la Figure 2.3, suivie de la liste complète des hypothèses de la recherche.

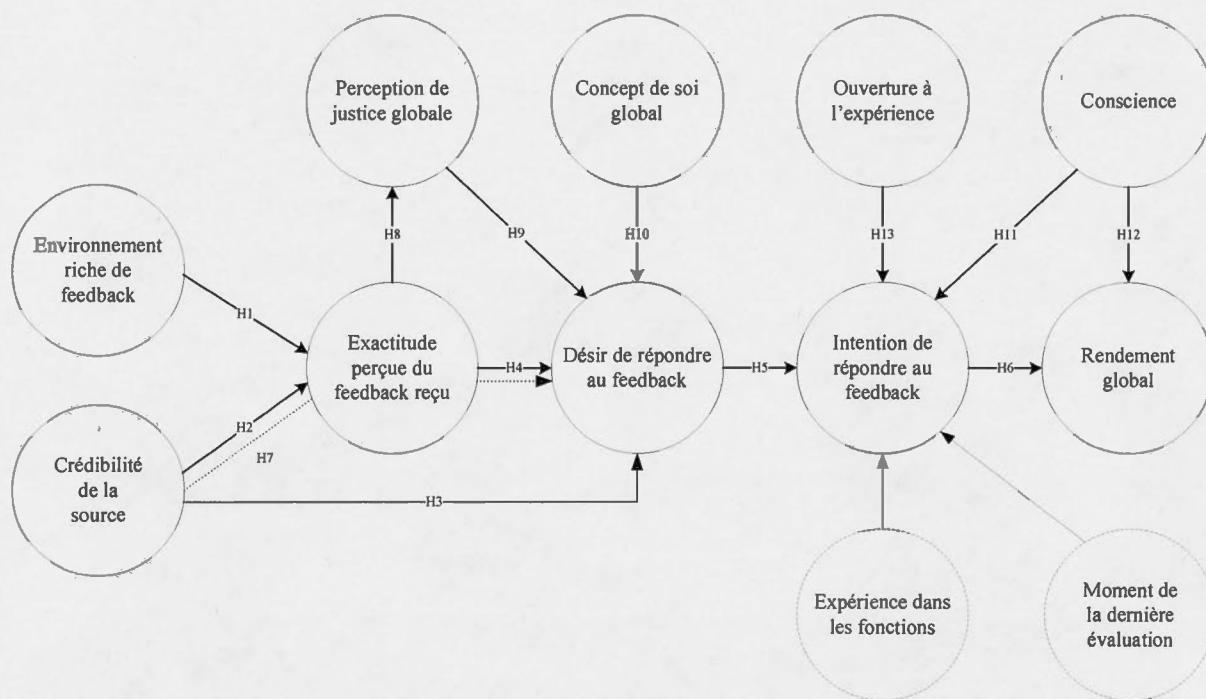


Figure 2.3. Modèle proposé, dérivé de Kinicki et al. (2004).

En bref, les hypothèses de recherche permettant de tester le modèle proposé sont les suivantes.

- H1 : L'environnement riche de feedback est lié positivement à l'exactitude perçue du feedback reçu
- H2 : La crédibilité de la source est liée positivement à l'exactitude perçue du feedback reçu
- H3 : La crédibilité de la source est liée positivement au désir de répondre au feedback
- H4 : L'exactitude perçue du feedback reçu est liée positivement au désir de répondre au feedback

- H5 : Le désir de répondre est lié positivement à l'intention de répondre au feedback
- H6 : L'intention de répondre est liée positivement au rendement global
- H7 : Il existe un lien indirect positif entre la crédibilité de la source et le désir de répondre au feedback par l'entremise de l'exactitude perçue du feedback reçu
- H8 : L'exactitude perçue du feedback reçu est liée positivement à la perception de justice globale
- H9 : La perception de justice globale est liée positivement au désir de répondre au feedback
- H10: Le concept de soi global est lié positivement au désir de répondre au feedback
- H11: L'ouverture à l'expérience est liée positivement à l'intention de répondre au feedback
- H12: La conscience est liée positivement à l'intention de répondre au feedback
- H13 : La conscience est liée positivement au rendement global

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, les informations concernant le terrain de recherche, les participants, le matériel et la procédure sont présentées de façon détaillée.

3.1 Terrain de recherche

Une recherche sur le terrain a été privilégiée à une recherche en laboratoire. Deux raisons justifient ce choix. En premier lieu, la vérification du modèle théorique proposé dans la présente étude représente une suite logique aux travaux de Kinicki et al. (2004) qui avaient procédé à une étude sur le terrain. En deuxième lieu, il apparaît difficile, voire impossible, de reproduire en laboratoire les conditions nécessaires pour évaluer la perception de justice et le rendement global des participants. Dagot (2006) rapporte qu'il n'y a pas de situation idéale pour étudier la psychologie. Une recherche sur le terrain est limitée par les conditions du milieu d'expérimentation alors qu'une recherche en laboratoire implique que les participants ne sont pas soumis à de réels enjeux organisationnels. C'est le nécessaire aller-retour des deux types de recherche qui fait avancer les débats (Dagot, 2006).

Les participants ont été recrutés dans deux organisations du réseau de la santé et des services sociaux situées sur un même territoire géographique et comportant une structure hiérarchique et des catégories d'emploi comparables. De plus, ces deux établissements sont soumis aux mêmes lois, mêmes objectifs, même démarches de

reddition de comptes du ministère de la santé et des services sociaux et leurs travailleurs contribuent à offrir des services de santé et des services sociaux à une même population. Trois autres organisations ont été sollicitées mais n'ont pas répondu à l'invitation. Pour pouvoir faire partie de l'étude, l'organisation devait avoir formellement mis en place un système d'évaluation du rendement.

3.2 Participants

Au total, deux cent quatre-vingt-quinze personnes ont participé à l'étude, soit 252 femmes (85,42%) et 43 hommes (14,58%). Parmi celles-ci, deux-cent quatre-vingt proviennent du premier établissement et les 15 autres, du second établissement. L'âge moyen de ces personnes est de 44,78 ans et l'écart-type de 10,14 ans. Plus spécifiquement, l'âge moyen des participants de sexe féminin est de 44,37 ans et l'écart-type de 10 ans alors que l'âge moyen des participants de sexe masculin est de 47,04 ans et l'écart-type de 10,9 ans.

Pour être inclus dans l'étude, un participant devait préalablement avoir reçu une évaluation du rendement de la part de son superviseur et celui-ci devait consentir à compléter le questionnaire d'évaluation du rendement prévu dans le contexte de l'étude. Nous avons ciblé des groupes d'employés faisant partie du personnel cadre, administratif et professionnel (volets santé et social) dont la majorité possèdent un diplôme d'études collégiales (87.5%) et exercent des fonctions exigeant un grand niveau d'autonomie. Considérant qu'une minorité de participants ne détenaient qu'un diplôme d'études secondaires ou un diplôme professionnel, nous avons décidé de les inclure dans l'échantillon. Le Tableau 3.1 présente la répartition des participants selon les quatre catégories d'emploi (voir l'Annexe A pour la répartition selon les titres d'emploi).

Dans les faits, plus de 87% des participants détiennent au moins un diplôme d'études collégiales et 70% d'entre eux exercent des responsabilités de travail de complexité comparable et ce, à un même niveau hiérarchique, ce qui témoigne d'une bonne homogénéité au niveau de la composition de l'échantillon global.

Tableau 3.1 Répartition des participants des deux organisations selon les quatre catégories d'emploi

| Catégories d'emploi | Premier établissement (n = 278) | Deuxième établissement (n = 15) | Total (N = 295) |
|---|--|--|----------------------------|
| Personnel cadre | 49 | 3 | 52 |
| Professionnels de la santé – Volet santé | 132 | 1 | 133 |
| Professionnels de la santé – Volet social | 73 | 0 | 73 |
| Personnel administratif | 24 | 11 | 35 |

Parmi eux, 2% travaillent pour l'organisation depuis moins d'un an, 18,3% depuis un à cinq ans, 25,1% depuis cinq à 10 ans, 16,3% depuis 10 à 15 ans et finalement 38,3% depuis plus de 15 ans. Au plan de la scolarité, 2% détiennent un diplôme d'études secondaires, 8,5%, un diplôme d'études professionnelles, 16,6%, un diplôme d'études collégiales, 3,4%, un diplôme technique professionnel, 8,8%, un certificat universitaire, 44,1% un baccalauréat, 14,6%, une maîtrise et enfin 2%, un autre diplôme. Les participants ont rapporté avoir des contacts réguliers avec leur superviseur, 21,8% sur une base quotidienne, 50,7% sur une base hebdomadaire,

22,1% sur une base mensuelle, 2,7% aux trois mois, 1% aux six mois et 1,7% sur une base annuelle. Par ailleurs, la dernière évaluation formelle du rendement avait eu lieu dans les trois derniers mois pour 28,1% des participants, dans les trois à six mois pour 16,8% d'entre eux, dans les six à neuf mois pour 14,4%, dans les neuf à 12 mois pour 21,6% et elle relevait de plus d'un an pour 19,2% des participants. Au moment de la cueillette de données, 9,2% des participants étaient sous la supervision de leur gestionnaire depuis moins d'un an, 25,2% depuis un à deux ans, 38,8% depuis deux à quatre ans et 26,9% depuis plus de cinq ans.

3.3 Matériel

Deux questionnaires ont été utilisés aux fins de la présente recherche. Le premier avait pour but d'évaluer les variables indépendantes et médiatrices du modèle alors que le deuxième visait à mesurer la variable dépendante, soit le rendement.

3.3.1 Questionnaire à l'intention des participants

Le questionnaire de recherche à l'intention des participants comporte une première section incluant 14 questions sociodémographiques et une seconde section regroupant 58 items permettant de mesurer les neuf construits associés aux variables indépendantes et médiatrices du modèle. Les 58 items de mesure sont tirés de neuf échelles ayant déjà fait l'objet de validation dans le cadre d'études antérieures. Le questionnaire, présenté à l'Annexe B, comporte donc 72 items au total.

Dans le but de faciliter le remplissage du questionnaire des participants, des échelles Likert à cinq et à sept points ont été utilisées et celles-ci ont été regroupées selon le nombre de points qu'elles comportent. Bien que l'utilisation d'un format

d'échelle unique puisse expliquer une part de variance commune observée entre les construits, la méthode Likert s'avère encore fréquemment utilisée pour mesurer des croyances et des construits cognitifs tels la norme subjective, la perception du contrôle et l'intention (Gagné & Godin, 1999). Par ailleurs, les 31 items en lien avec la conscience, l'ouverture à l'expérience le concept de soi ont été mélangés entre eux et présentés en un seul bloc afin de réduire les biais dus à la propension des répondants à maintenir une constance de réponse pour des items de catégories similaires (Podsakoff et al., 2003).

Dans le contexte de la présente étude, nous avons utilisé des échelles de mesure déjà validées par d'autres auteurs dans le cadre d'études antérieures. Dans la mesure du possible, nous avons privilégié les échelles de Kinicki et al. (2004). Nous rapportons ici les indices de validité rapportés par les auteurs pour chacune des échelles de mesure sélectionnées. Les résultats obtenus lors de l'évaluation des qualités psychométriques de ces mêmes échelles, dans le cadre de la présente étude, sont présentés à la section Résultats. Le Tableau 3.2 fait part des échelles utilisées pour mesurer les variables indépendantes de la recherche.

Tableau 3.2 Échelles de mesure des variables indépendantes

| Variables indépendantes | Source | Nombre d'items | Types d'échelles |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Environnement riche de feedback | Kinicki et al. (2004) | 3 | Likert (7 points) |
| Crédibilité de la source | Kinicki et al. (2004) | 4 | Likert (7 points) |
| Concept de soi global | Judge et al. (2003) | 12 | Likert (7 points) |
| Conscience | Plaisant et al. (2009) | 9 | Likert (7 points) |
| Ouverture à l'expérience | Plaisant et al. (2009) | 10 | Likert (7 points) |

L'échelle de l'environnement riche de feedback, développée par Kinicki et al (2004), intègre trois items visant à mesurer la fréquence, la spécificité et le signe du feedback. Les inter-corrélations rapportées par les auteurs sont de 0,56, 0,29 et 0,25 ($p \leq 0,05$). Kinicki et al. ont effectué une seule analyse factorielle confirmatoire pour l'ensemble des construits de leur modèle structurel à l'intérieur duquel le modèle de mesure de l'environnement riche de feedback faisait part de contributions factorielles standardisées de 0,81 pour la fréquence du feedback, de 0,72 pour la spécificité du feedback et de 0,41 pour le signe du feedback ($p \leq 0,05$). Les corrélations entre les indicateurs de ce construit et ceux des autres construits s'étendent de 0,14 à 0,57 ($p \leq 0,05$), ce qui suggère une excellente validité discriminante. Dans la présente étude, les variables ont été mesurées à l'aide d'une échelle Likert à sept points représentant 1 = Jamais, 7 = Extrêmement souvent pour la fréquence, 1 = Je n'ai pas reçu de feedback, 7 = Le feedback était très spécifique pour la spécificité, et 1 = 100% négatif, 7 = 100% positif pour le signe du feedback. Les items composant l'échelle de mesure de l'environnement riche de feedback sont présentés au Tableau 3.3.

Tableau 3.3 Items de l'échelle de mesure de l'environnement riche de feedback

| |
|---|
| À quelle fréquence votre supérieur vous fait-il savoir comment vous faites votre travail globalement? |
| À quel point ce feedback était-il spécifique? (c'est-à-dire à quel point le feedback vous a-t'il apporté des exemples de bonnes ou de mauvaises performances?) |
| Considérez la proportion de feedback positif et de feedback négatif que vous considérez avoir reçue (tâches que vous avez bien accomplies et tâches que vous avez mal accomplies) |

La crédibilité de la source a été mesurée à l'aide de l'échelle de Vandaveer (1982) adaptée par Kinicki et al. (2004), laquelle est composée de quatre items. Dans l'étude de Kinicki et al., les inter-corrélations se situent entre 0,27 et 0,66 ($p \leq 0,05$) et les contributions factorielles entre 0,56 et 0,94. Les corrélations entre les indicateurs de la crédibilité de la source et ceux des autres construits du modèle suggèrent une bonne validité discriminante, s'étendant de 0,13 à 0,57 ($p \leq 0,05$). Aux fins de la présente recherche, les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle Likert à sept points indiquant 1 = Tout à fait en désaccord, 7 = Tout à fait d'accord. Le Tableau 3.4 fait part des items de l'échelle de mesure de la crédibilité de la source.

Tableau 3.4 Items de l'échelle de mesure de la crédibilité de la source

| |
|--|
| Je peux me fier à ce que mon superviseur me dit. |
| Mon superviseur est un bon juge de la façon dont je fais mon travail. |
| Mon superviseur connaît assez bien mon travail pour évaluer mon rendement. |
| Mon superviseur n'a pas été en position d'observer réellement mon rendement au cours de la dernière année (r). |

Note. r = item inversé

Pour la mesure du concept de soi global, une échelle de 12 items développée par Judge et al. (2003) a été sélectionnée. Considérant que, jusqu'alors, le concept de soi global avait été mesuré indirectement à l'aide d'échelles conçues pour la mesure des quatre traits individuels (estime de soi, sentiment d'efficacité, névrosisme, et lieu de contrôle), Judge et al. ont voulu élaborer une échelle permettant de mesurer directement le concept de soi global. Après avoir constaté que les quatre traits du concept de soi global comportaient des similitudes au plan théorique et que plusieurs études suggéraient qu'ils étaient influencés par les mécanismes psychologiques d'un facteur commun, Judge et al. ont sélectionné et généré des items qui représentaient le mieux ce facteur commun. Ils ont ainsi développé une échelle de 12 items. Il est

important de noter que, bien que la sélection des 12 items de l'échelle ait été faite en considération des quatre traits individuels et en fonction de la connaissance des mesures existantes, chaque item n'est pas exclusivement représentatif d'un seul trait spécifique, le focus étant plutôt mis sur la variance du facteur commun expliquant les associations entre les traits. Plusieurs items de l'échelle de mesure peuvent donc être associés à plus d'un trait spécifique, voire même aux quatre (Judge et al., 2003).

Pour appuyer leur proposition et vérifier la structure sous-jacente de l'échelle ainsi développée, Judge et al. (2003) ont réalisé une étude portant sur un échantillon de 261 participants américains incluant des employés, des gestionnaires et des étudiants, dans laquelle ils ont comparé deux modèles de mesure concurrents, soit un premier modèle à quatre facteurs où chacun des items est lié à son trait ou à son trait principal en cas de combinaison de plusieurs traits (quatre variables latentes), et un second modèle, où tous les items sont liés à un seul facteur (une variable latente).

Les résultats de cette étude font part d'un bon ajustement du modèle de mesure à un facteur représentant le concept de soi global, $\chi^2 (48, N = 261) = 104,84$, $p < 0,05$; RMSE = 0,05; RMSEA = 0,06; CFI = 0,93; GFI = 0,94, et même si les indices d'ajustement et la valeur du khi-deux du modèle à quatre facteurs, représentant les quatre traits spécifiques n'étaient pas significativement différents de ceux obtenus à l'aide du modèle à un facteur, $\chi^2 (42, N = 261) = 93,58$, $p < 0,05$; RMSE = 0,05; RMSEA = 0,07; GFI = 0,94; CFI = 0,94, les règles statistiques (Bollen, 1989) suggèrent, dans ce cas, de retenir le modèle le plus parcimonieux. La comparaison de ces deux modèles leur a donc permis de conclure qu'il était approprié de considérer le concept de soi global comme un construit unidimensionnel. De plus, l'utilisation de l'échelle de mesure à un facteur a donné lieu à des coefficients alpha (α) variant de 0,81 à 0,87 pour des échantillons faits à différents temps de mesure ($N \geq 126$) et le coefficient de fidélité test-retest est de 0,81 (Judge et al., 2003). Les items du questionnaire ayant servi à la présente recherche ont été mesurés à l'aide d'une

échelle Likert à sept points représentant 1= Tout à fait en désaccord, 7= Tout à fait d'accord. Les items sont présentés au Tableau 3.5.

Tableau 3.5 Items de l'échelle de mesure du concept de soi global

| |
|---|
| Je suis confiant d'obtenir le succès que je mérite dans la vie |
| Parfois je me sens déprimé (r) |
| Quand j'essaie, généralement je réussis |
| Parfois, quand j'échoue, je me sens sans valeur (r) |
| Je complète mes tâches avec succès |
| Parfois, je ne me sens pas en contrôle de mon travail (r) |
| Globalement, je suis satisfait de moi-même |
| Je suis rempli de doutes quant à ma compétence (r) |
| Je détermine ce qui arrivera dans ma vie |
| Je ne me sens pas en contrôle de mon succès dans ma carrière (r) |
| Je suis capable de faire face à la plupart de mes problèmes |
| Il y a des moments où les choses me paraissent plutôt mornes et sans espoir (r) |

Note. r = item inversé

La conscience et l'ouverture à l'expérience représentent deux traits du modèle de personnalité à cinq facteurs. Plusieurs instruments ont été conçus pour mesurer les traits de personnalité. Parmi ceux-ci, figurent le NEO-PI-R, le NEO-FFI et le BFI-Fr. Au départ, l'utilisation du NEO-PI-R ou du NEO-FFI a été exclue, le NEO-PI-R impliquant trop d'items et la version française du NEO-FFI n'étant pas libre de droit. Face à ce constat, le troisième instrument, le BFI-Fr, a été considéré et sélectionné pour l'étude.

Le BFI-Fr comporte au total 45 items. Parmi ceux-ci, neuf servent à mesurer la conscience et 10 sont conçus pour mesurer l'ouverture à l'expérience. Plaisant, Courtois, Réveillère, Mendelsohn et John (2010) mentionnent que « Le BFI-Fr est

désormais un instrument valide, permettant aux cliniciens et aux chercheurs de disposer d'un inventaire des cinq grands facteurs de la personnalité en langue française. Il est simple, robuste, fiable et économique. » (p. 97). De plus, il est facilement accessible. Plaisant et al. ont réalisé une première étude de confirmation des qualités psychométriques du BFI-Fr auprès d'une population de 2499 étudiants français. Les résultats indiquent que les échelles de mesure de la conscience et de l'ouverture à l'expérience offrent un degré de cohérence interne satisfaisant, les coefficients alpha (α) des deux échelles étant respectivement de 0,80 et 0,74. Dans une seconde étude effectuée auprès de 360 étudiants français, Plaisant et al. (2009) ont comparé la validité convergente et la validité discriminante du BFI-Fr avec celles du NEO-PI-R. Les corrélations entre les deux échelles sont de 0,82 ($p < 0,001$) pour la conscience et de 0,69 ($p < 0,001$) pour l'ouverture à l'expérience. De plus, les coefficients alpha (α) mesurés à l'aide du BFI-Fr pour les facteurs de la conscience (0,80) et de l'ouverture à l'expérience (0,79) sont jugés satisfaisants. Par ailleurs, la moyenne des corrélations croisées, en dehors de la diagonale de la matrice de corrélation, est de 0,14, la plus élevée étant de 0,26. De plus, les analyses révèlent que seules les dimensions équivalentes sont corrélées, ce qui témoigne de la validité discriminante de l'instrument. Le BFI-Fr a donc été sélectionnée pour mesurer les deux variables de personnalité du modèle. Dans la présente recherche, une échelle Likert à sept points a été utilisée pour mesurer ces variables, indiquant 1= Tout à fait en désaccord, 7= Tout à fait d'accord.

Les items des échelles de mesure de la conscience et de l'ouverture à l'expérience figurent au Tableau 3.6 et au Tableau 3.7.

Tableau 3.6 Items de l'échelle de mesure de la conscience

| |
|---|
| Je travaille consciencieusement |
| Je peux parfois être négligent (r) |
| Je suis fiable dans mon travail |
| J'ai tendance à être désorganisé (r) |
| J'ai tendance à être paresseux (r) |
| Je persévère jusqu'à ce que ma tâche soit finie |
| Je suis efficace dans mon travail |
| Je fais des projets et je les poursuis |
| Je suis facilement distrait (r) |

Note. r = item inversé

Tableau 3.7 Items de l'échelle de mesure de l'ouverture à l'expérience

| |
|--|
| Je suis créatif, j'ai plein d'idées originales |
| Je m'intéresse à de nombreux sujets |
| Je suis ingénieux |
| J'ai une grande imagination |
| Je suis inventif |
| J'apprécie les activités artistiques et esthétiques |
| J'aime réfléchir et jouer avec les idées |
| Je suis peu intéressé par tout ce qui est artistique (r) |
| J'ai de bonnes connaissances en art, musique ou en littérature |
| Je préfère un travail simple et routinier (r) |

Note. r = item inversé

Quatre variables intermédiaires sont mesurées dans l'étude. Trois d'entre elles réfèrent directement à la chaîne de variables cognitives du modèle de Kinicki et al.

(2004), c'est-à dire, l'exactitude perçue du feedback reçu, le désir de répondre au feedback et l'intention de répondre au feedback. La quatrième variable, la perception de justice globale, représente un élément novateur du modèle proposé. Le Tableau 3.8 présente les échelles utilisées pour mesurer ces variables.

Tableau 3.8 Échelles de mesure des variables intermédiaires

| Variables médiatrices | Source | Nombre d'items | Échelle Likert |
|------------------------------------|---|----------------|----------------|
| Exactitude perçue du feedback reçu | Kinicki et al (2004) | 5 | 5 points |
| Perception de justice globale | Ambrose et Schminke (2009) | 3 | 7 points |
| Désir de répondre au feedback | Kinicki et al. (2004) | 8 | 5 points |
| Intention de répondre au feedback | Kinicki et al. (2004) Renn et Fedor (2001) | 4 | 5 points |

L'exactitude perçue du feedback reçu a été mesurée à l'aide d'une échelle de cinq items utilisée par Kinicki et al. (2004) dans leur étude. Quatre de ces items font partie de l'échelle proposée par Ivancevich (1982) pour mesurer la dimension de l'exactitude perçue. Le cinquième item a été introduit par Kinicki et al.. Les contributions factorielles des items varient de 0,72 à 0,93, la moyenne étant de 0,82. Les inter-corrélations s'étalent de 0,42 à 0,81 ($p \leq 0,05$), la moyenne étant de 0,63, ce qui suggère une bonne validité convergente. Par ailleurs, l'indice de cohérence interne de l'exactitude perçue, tel que mesuré par les auteurs, est de 0,89. Enfin, les corrélations entre les indicateurs de l'exactitude perçue du feedback reçu et ceux des autres construits du modèle s'étendent de 0,19 à 0,51 ($p \leq 0,05$), ce qui suggère une excellente validité discriminante. Aux fins de la présente recherche, les items ont été

mesurés à l'aide d'une échelle Likert à cinq points indiquant 1= Tout à fait en désaccord, 5= Tout à fait d'accord. Les items de cette échelle de mesure sont représentés au Tableau 3.9.

Tableau 3.9 Items de l'échelle de mesure de l'exactitude perçue

| |
|---|
| L'information discutée lors de ma rencontre d'évaluation du rendement était exacte |
| Mon dossier, tel qu'il a été présenté lors de la rencontre, ne contient pas d'erreurs |
| Durant la rencontre, mon rendement a été analysé équitablement |
| Je suis souvent contrarié parce que les données d'évaluation du rendement ne sont pas exactes (r) |
| Le feedback que j'ai reçu à propos de mon rendement, lors de ma dernière rencontre d'évaluation du rendement, représente une évaluation exacte ou un portrait exact de mon rendement. |

Note. r = item inversé

Dans le contexte de la présente étude, la perception de justice globale est mesurée à l'aide de trois items tirés d'une échelle développée par Ambrose et Schminke (2009). Cette échelle se compose de six items conciliant deux approches différentes en regard de la mesure de ce concept. Les trois premiers items découlant de la première approche ont trait à perception de justice d'une personne dans l'organisation sur la base de ses expériences personnelles (Lind, 2001) alors que les trois autres renvoient à une perception plus générale de la justice d'une personne dans l'organisation (Colquitt et Shaw, 2005). Considérant que la présente recherche porte sur un modèle du processus de feedback impliquant des variables de la personnalité, seuls les trois items liés aux expériences personnelles de justice ont été retenus, les trois autres items nous apparaissant moins pertinents pour l'étude. Compte tenu de la teneur de ces propos, il va de soi que les trois items sélectionnés pour mesurer la perception de justice globale ne réfèrent pas directement aux concepts de justices spécifiques mais plutôt à l'évaluation globale de la justice que l'employé se fait à

partir de ses expériences personnelles dans son milieu de travail. Ambrose et Schminke (2009) ont conduit deux études à l'intérieur desquelles ils ont utilisé leur échelle de justice globale. Dans la première étude ($n > 285$), le coefficient alpha (α) de 0,93 révèle un très bon degré de cohérence interne. Les corrélations entre la justice globale et les autres construits de l'étude varient de 0,26 à 0,70, pour une moyenne de 0,43, ce qui suggère un degré acceptable de validité discriminante. Dans la deuxième étude ($n > 115$), le coefficient alpha (α) est de 0,92 et les corrélations avec les autres construits s'étalent de 0,06 à 0,69, pour une moyenne de 0,35. Les autres indices permettant d'évaluer la validité convergente de cette échelle n'ont pas été publiés. Dans la présente étude, les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle Likert à sept points indiquant 1= Tout à fait en désaccord, 7= Tout à fait d'accord. Les items de cette échelle de mesure sont présentés au Tableau 3.10.

Tableau 3.10 Items de l'échelle de mesure de la perception de justice globale

| |
|--|
| Globalement, je suis traité équitablement par mon organisation |
| Généralement, je peux compter sur mon organisation pour être équitable |
| Généralement, le traitement que je reçois ici est équitable |

Le désir de répondre au feedback a été mesuré à l'aide d'une échelle proposée par Kinicki et al. (2004) et composée de huit items. Les trois premiers items servent à mesurer les encouragements à fournir un meilleur rendement. Trois autres items servent à mesurer la motivation intrinsèque et les deux derniers, le sentiment d'être capable d'effectuer la tâche avec succès. Les trois items liés à la motivation intrinsèque ont été inspirés du modèle de Thomas (2000). Dans le but d'assurer une continuité à l'étude de Kinicki et al. (2004), nous avons utilisé cette même échelle

bien que conceptuellement, le sens des items se rapproche davantage du sentiment de réalisation et de la perception de faire un travail riche de sens.

Dans l'étude de Kinicki et al. (2004), les contributions factorielles des encouragements et de la motivation intrinsèque sont respectivement de 0,63 et de 0,72. Dû à sa faible contribution factorielle, le sentiment d'être capable d'effectuer la tâche avec succès a dû être éliminé. Toutefois, cette variable est reprise dans le cadre de la présente étude, dans le but de contre-valider les résultats de ces auteurs. L'inter-corrélation entre les deux indicateurs du construit de Kinicki et al. est de 0,43 ($p \leq 0,05$) et l'indice de cohérence interne, de 0,63. Enfin, les corrélations entre les indicateurs du désir de répondre et ceux des autres construits du modèle s'étendent de 0,14 à 0,37 ($p \leq 0,05$), ce qui suggère une excellente validité discriminante. Dans la présente étude, les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle Likert à cinq points représentant 1= Tout à fait en désaccord, 5= Tout à fait d'accord. Les items composant l'échelle de mesure du désir de répondre au feedback sont présentés au Tableau 3.11.

Tableau 3.11 Items de l'échelle de mesure du désir de répondre au feedback

| |
|--|
| Mon salaire ne m'incite pas beaucoup à améliorer mon rendement (r) |
| Mon rendement au travail détermine largement mes revenus ici au (<i>nom de l'organisation</i>) |
| Il ne semble pas y avoir d'association claire entre le rendement au travail et les récompenses (r) |
| Mon travail m'apporte un sentiment de réalisation |
| Mon travail a de la valeur |
| Je fais réellement quelque chose de valable dans mon travail |
| Les tâches qui me sont assignées sont trop difficiles à réaliser (r) |
| Je ne peux pas faire un bon travail considérant mes compétences et mes capacités actuelles (r) |

Note. r = item inversé

Pour mesurer le construit de l'intention de répondre, Kinicki et al. (2004) n'ont utilisé qu'un seul item alors que Bollen (1989) recommande l'utilisation de deux à trois indicateurs par variable pour contrôler l'erreur de mesure. Trois items de l'échelle de quatre items de Renn et Fedor (2001) visant à mesurer la fixation d'objectifs de rendement à partir du feedback reçu ($CFI = 0,96$; $\alpha = 0,74$), ont donc été ajoutés à l'item de Kinicki et al.. À l'analyse factorielle confirmatoire ($N = 136$), ces trois items présentent des contributions factorielles de 0,88, 0,82 et 0,63. Le quatrième item a été rejeté en raison de sa faible contribution factorielle (0,53). L'échelle de Renn et Fedor (2001) a été conçue dans le cadre d'une étude reliant les comportements de recherche de feedback, le sentiment d'efficacité, la fixation d'objectifs et le rendement au travail. Les corrélations entre l'échelle de fixation d'objectifs et les autres échelles du modèle étudié varient de 0,00 à 0,62, pour une moyenne de 0,24. Le coefficient alpha (α) est de 0,74. Par ailleurs, les corrélations entre l'indicateur de l'intention de répondre et ceux des autres construits du modèle de Kinicki et al. s'étendent de 0,14 à 0,48 ($p \leq 0,05$), ce qui suggère une excellente validité discriminante. Les items du questionnaire de la présente recherche ont été mesurés à l'aide d'une échelle Likert à cinq points indiquant 1= Tout à fait en désaccord, 5= Tout à fait d'accord. Ils sont présentés au Tableau 3.12.

Tableau 3.12 Items de l'échelle de mesure de l'intention de répondre au feedback

| |
|---|
| En raison de ma rencontre d'évaluation du rendement la plus récente, j'ai l'intention de fournir des efforts supplémentaires dans l'exécution de mon travail. |
| Je me fixe fréquemment un objectif personnel pour améliorer mon rendement après avoir pris connaissance de mon rapport d'évaluation du rendement |
| J'utilise fréquemment le feedback de mon supérieur pour m'aider à établir un objectif personnel afin d'améliorer mon rendement au travail |
| J'utilise mon rapport d'évaluation du rendement pour me fixer des objectifs personnels dans le but d'améliorer mon rendement au travail |

3.3.2 Questionnaire à l'intention des cadres évaluateurs

Le deuxième questionnaire comporte six questions d'identification suivies de 17 items servant à mesurer la variable dépendante du modèle, soit le rendement global. Ce questionnaire présenté à l'Annexe C est complété par les gestionnaires responsables de l'évaluation du rendement des participants sous leur supervision.

Précisons que, dans la présente étude, la conception du rendement diffère de celle de Kinicki et al. (2004). En effet, dans leur étude, Kinicki et al. ont mesuré le rendement à l'aide d'un seul item en lien avec la performance liée à la tâche de l'employé alors que dans le cas présent, le rendement est mesuré dans sa globalité, à l'aide d'items mesurant des comportements intra-rôle (performance liée à la tâche) et des comportements extra-rôle (Van Dyne & Lepine, 1998) associés à la performance de citoyenneté. Ces concepts ont été définis à la Recension des écrits (voir p. 70).

L'échelle de mesure de Van Dyne et Lepine (1998) a été utilisée pour mesurer le rendement global. Cette échelle comporte 17 items dont quatre mesurent les comportements intra-rôle et 13, les comportements extra-rôle.

Van Dyne et Lepine (1998) ont mené trois études de validation de cet instrument. Dans la première étude effectuée auprès de 48 étudiants, il a été demandé aux participants d'auto-évaluer leur rendement. Les coefficients alpha (α) mesurant la cohérence interne sont de 0,89 pour les comportements intra rôle, de 0,85 pour les comportements d'aide envers le groupe de travail et de 0,82 pour les suggestions apportées au groupe de travail. De plus, les coefficients de fidélité test-retest sont respectivement de 0,75, 0,81 et 0,78. Dans la deuxième étude menée auprès de 321 employés de premier niveau, les participants ont été évalués par leur superviseur. Les coefficients alpha (α) sont de 0,90 pour les comportements intra-rôle, de 0,89 pour les comportements d'aide et de 0,89 pour les suggestions apportées au groupe de travail. Dans la troisième étude, menée auprès de 597 employés, les participants devaient

auto-évaluer leur rendement et par la suite, les collègues et les superviseurs devaient les évaluer également. Les coefficients alpha (α), pour l'échelle de comportements intra-rôle sont de 0,85 pour l'autoévaluation, de 0,97 pour l'évaluation par les collègues et de 0,96 pour l'évaluation réalisée par les superviseurs. Pour l'échelle évaluant les comportements d'aide, les coefficients alpha (α) sont de 0,95 pour l'autoévaluation, de 0,94 pour l'évaluation des collègues et de 0,94 pour l'évaluation des superviseurs. Enfin, pour l'échelle mesurant les suggestions apportées au groupe de travail, les coefficients alpha (α) sont de 0,88 pour l'autoévaluation, de 0,95 pour l'évaluation par les collègues et de 0,94 pour l'évaluation par les superviseurs. Cette troisième étude a donné lieu à des contributions factorielles variant de 0,54 à 0,97 pour l'ensemble des items mesurant les construits et ce, en considération des trois sources d'évaluation. Dans la présente étude, les 17 items ont été mesurés à l'aide d'une échelle Likert à sept points représentant 1 = Tout à fait en désaccord, 7 = Tout à fait d'accord. Ces 17 items sont présentés au Tableau 3.13.

Tableau 3.13 Items de l'échelle de mesure du rendement global

| |
|---|
| Je remplis les responsabilités spécifiées dans sa description de fonctions |
| J'accomplis les tâches qui sont attendues dans le cadre de son emploi |
| Je rencontre les attentes de performance |
| Je remplis adéquatement ses responsabilités |
| Je m'offre volontairement à faire des choses pour le groupe de travail |
| J'aide à orienter de nouveaux employés dans le groupe |
| Je remplis des fonctions qui aident le groupe de travail |
| J'aide d'autres personnes dans le groupe relativement à leur travail pour le bénéfice du groupe |
| Je m'implique au profit du groupe de travail |
| J'aide d'autres personnes du groupe à en apprendre sur le travail |
| J'aide d'autres personnes dans le groupe relativement à leurs responsabilités de travail |

Je développe et fait des recommandations concernant des questions qui affectent le groupe de travail

Je m'exprime ouvertement et encourage d'autres personnes dans le groupe à s'impliquer au niveau des questions qui affectent le groupe

Je communique ses opinions sur des questions liées au travail aux autres personnes du groupe même si son opinion est différente et que les autres personnes du groupe

Je me garde bien informée à propos de questions pour lesquelles son avis pourrait être utile au groupe de travail

Je m'implique au niveau des questions qui affectent la qualité de la vie au travail dans le groupe

Je m'exprime ouvertement dans le groupe à propos d'idées concernant de nouveaux projets ou des changements de procédures

3.3.3 Introduction de variables contrôle

Suivant les recommandations de Becker (2005), deux variables contrôle ont été introduites dans l'étude. Cet auteur rapporte que la prise en considération de l'effet des variables contrôle dans le contexte d'études reposant sur des analyses statistiques est aussi importante que la considération de l'effet des variables indépendantes et dépendantes, sans quoi les résultats de l'étude peuvent être biaisés. De plus, l'absence de contrôle de ces variables rend impossibles la reproduction, l'extension et la généralisation des résultats d'une recherche, les différences de conditions entourant l'expérimentation pouvant entraîner des résultats non fondés. Or, dans le cadre d'études expérimentales, Becker (2005) souligne l'importance d'identifier clairement les variables contrôle sélectionnées, d'expliquer les raisons justifiant leur choix et enfin de rapporter les méthodes de mesure utilisées.

Le rationnel justifiant le choix des deux variables contrôle, l'expérience de travail et le moment de la dernière évaluation du rendement, a été exposé au Chapitre 2. L'expérience de travail a été mesurée à l'aide de l'item: « Quel degré d'expérience détenez-vous au niveau des fonctions que vous exercez actuellement? ». Les

participants devaient répondre à cette question à l'aide d'une échelle Likert à cinq points indiquant 1 = Très peu d'expérience; 5 = Beaucoup d'expérience. Le moment de la dernière évaluation du rendement a été mesuré à l'aide de l'item: « Quand avez-vous eu votre dernière évaluation du rendement? ». Les participants devaient répondre à cette question à l'aide d'une échelle Likert à cinq points indiquant 1 = 0 à 3 mois; 5 = Plus d'un an. Les deux items ayant servi à mesurer les variables contrôle correspondent à deux questions socio démographiques du questionnaire du participant.

3.3.4 Démarches de traduction et d'adaptation transculturelle

Plusieurs échelles de mesure utilisées aux fins de l'étude n'étaient disponibles qu'en anglais. Ainsi, les items servant à mesurer l'environnement riche de feedback, la crédibilité de la source, l'exactitude perçue du feedback reçu, le désir de répondre, l'intention de répondre, le rendement global, le concept de soi global et la perception de justice globale ont été soumis à une démarche d'adaptation culturelle au niveau linguistique. Les items d'origine des échelles soumises à la démarche de traduction sont présentés à l'Annexe D. À cet égard, la méthode de traduction et contre-traduction de Behling et Law (2000) a été sélectionnée. Cette méthode, reconnue pour sa simplicité d'utilisation et son pragmatisme, offre de bons critères d'équivalence (Behling & Law, 2000). Telle que le veut la procédure, dans un premier temps, le chercheur a traduit les items d'origine de l'anglais au français. Par la suite, une traductrice professionnelle a été appelée à convertir les items traduits dans la langue source, sans au préalable avoir eu accès à la version d'origine. Une rencontre entre le chercheur et la traductrice a permis par la suite de comparer la version issue du processus de contre-traduction avec la version d'origine. Des modifications mineures ont été apportées pour 14 des 58 items traduits et la répétition du processus de contre-traduction pour ces 14 items a donné lieu à un consensus. Après avoir effectué ces

travaux, deux experts dans le domaine ont à leur tour comparé la version de la langue source avec la version de la langue cible. Cette démarche a conduit à quatre corrections mineures n'affectant pas le sens des énoncés. À la fin du processus, les évaluateurs ont statué que la version francophone finale offrait une traduction reflétant avec fidélité la version d'origine.

Par ailleurs, les deux échelles du BFI-Fr utilisées pour mesurer la conscience et l'ouverture à l'expérience ont fait l'objet d'une démarche d'adaptation transculturelle (voir Annexe E). Le sens des énoncés a été révisé par trois personnes indépendantes et des corrections mineures ont été apportées à l'égard de trois énoncés dans le but de faciliter la compréhension des participants. Les tableaux 3.6 et 3.7 (p. 83) présentent la version adaptée des items de ces deux échelles de mesure.

3.4 Procédure

L'étude comportait deux phases. À la phase 1, les participants devaient compléter le questionnaire permettant d'évaluer les variables indépendantes et médiatrices du modèle. Les employés visés par l'étude ont reçu une lettre d'invitation à participer au projet par courrier électronique ou en personne intégrant un formulaire de consentement libre et éclairé (voir Annexe F et Annexe G). S'ils acceptaient l'invitation, ils pouvaient compléter le questionnaire de recherche électronique à l'aide du lien SurveyMonkey. Pour une minorité de personnes n'ayant pas accès à un ordinateur, un questionnaire papier leur était remis, auquel cas une enveloppe pré adressée était annexée afin de pouvoir acheminer le questionnaire complété au chercheur par courrier.

À la phase 2, à la demande du chercheur, seuls les gestionnaires hiérarchiques des participants étaient appelés à compléter un questionnaire d'évaluation du rendement pour les participants sous leur supervision. À noter que, dès le début de

l'étude, ces gestionnaires s'étaient engagés à compléter un questionnaire d'évaluation du rendement pour chacun des participants de leur équipe de travail (Voir Annexe H). Dans le but d'éviter que les cadres évaluateurs connaissent l'identité des répondants et de créer une pression induite à la participation, il a également été demandé aux cadres évaluateurs de compléter des questionnaires d'évaluation du rendement pour un pourcentage de leurs employés n'ayant pas accepté de participer à la recherche. Toutefois, ces questionnaires ont été éliminés dès leur réception afin de respecter la volonté des non participants. Trente-sept gestionnaires, 12 hommes et 25 femmes, ont participé à la phase 2 de la recherche: (a) 16 directeurs, (b) 18 chefs de programme et (c) trois gestionnaires de la qualité. Précisons que 29 des 33 gestionnaires évaluateurs ont également agi à titre de participant à la phase 1 de l'étude. La démarche de la collecte de données s'est déroulée sur une période de six mois pour les deux établissements. À noter que la présente recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique départemental du département de psychologie de l'UQAM en conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Selon Kline (2005), la vérification de l'ajustement d'un modèle structurel comprend plusieurs étapes. La première étape consiste à spécifier le modèle de recherche, c'est-à-dire à présenter les liens anticipés entre les construits du modèle, ce qui a déjà été fait (voir Figure 2.3, p. 71) La deuxième étape renvoie à la sélection des instruments de mesure. À cet égard, les échelles sélectionnées pour mesurer les construits du modèle ont été présentées au chapitre précédent. La troisième étape réfère au traitement préliminaire des données et l'étape subséquente consiste à s'assurer que les modèles de mesure, lesquels renvoient à la mesure indépendante de chacun des construits, et que le modèle structurel répondent aux conditions de l'identification. Le concept d'identification sera discuté plus loin dans le chapitre. Enfin, à la dernière étape, l'ajustement des modèles de mesure et du modèle structurel aux données empiriques est vérifié. S'il y a lieu, des modifications sont apportées et un nouveau modèle est spécifié.

4.1 Méthodes statistiques utilisées

La recherche proposée s'inscrit en continuité avec celle de Kinicki et al. (2004). Il s'agit d'une recherche empirique reposant sur une collecte de données effectuée à l'aide de questionnaires. À l'instar de Kinicki et al., les méthodes d'analyse factorielle confirmatoire et d'équations structurelles sont sélectionnées pour vérifier l'ajustement des modèles de mesure et du modèle structurel. La modélisation

par équations structurelles permet de considérer l'erreur de mesure et cette méthode est bien adaptée pour la mesure de construits latents, ces construits n'étant pas directement observables et ne pouvant être mesurés que par le biais d'une série d'indicateurs ou de variables manifestes (Jakobowicz, 2012). Par ailleurs, la méthode de Baron et Kenny (1986) renouvelée par Kenny et al. (1998) est sélectionnée au niveau des analyses de médiation. Des analyses complémentaires ont aussi été effectuées à l'aide de la procédure de bootstrapping.

4.2 Traitement préliminaire des données

Le traitement préliminaire des données inclut le traitement des données manquantes, l'inversion des scores des items négatifs, la vérification de la normalité et la transformation des variables (Kline, 2005).

4.2.1 Traitement des données manquantes

Bien que 295 personnes aient accepté de participer à la recherche, les questionnaires de deux participants ont dû être éliminés considérant que plus de 70% des items de leur questionnaire n'avaient pas été complétés. Le nombre de participants retenus pour l'étude est donc de 293. Pour chacun de ces participants, tel que prévu, un questionnaire d'évaluation du rendement visant à mesurer la variable dépendante du modèle a été complété par le supérieur immédiat.

Pour les 293 participants, le taux de données manquantes est très peu élevé. Pour un total attendu de 22 561 entrées, SPSS fait état de 147 données manquantes, ce qui représente un pourcentage de 0,65%. La variable comportant le plus grand nombre de données manquantes est le signe du feedback (2,4%). Compte tenu du faible taux de données manquantes, celles-ci ont été remplacées à l'aide de la

méthode de substitution par la moyenne de la variable, l'une des méthodes proposée par SPSS (Rousseau, 2006; Tabachnick & Fidell, 2001).

4.2.2 Inversion des scores des items négatifs

Certains items du questionnaire du participant sont présentés sous forme inversée (ex. : Je ne peux pas faire un bon travail considérant mes compétences et mes capacités actuelles). Les scores de ces items ont été inversés selon la méthode proposée par Klein (2012) afin que les inter-corrélations des items mesurant un même construit soient toutes positives.

4.2.3 Vérification de la normalité et transformation des variables

La plupart des tests statistiques reposent sur le postulat que pour chacune des variables, la distribution des données répond aux conditions de la normalité. Les données de chacun des items du questionnaire devraient donc présenter une courbe symétrique en forme de cloche, définie par la moyenne et la variance des données. L'idée derrière cette inférence statistique repose sur le fait que plus la taille de l'échantillon augmente, plus les distributions de données se rapprochent de la normale. La normalité permet d'utiliser des tests plus puissants susceptibles de favoriser la significativité des résultats. Or, pour tous les items présentant un coefficient d'aplatissement ou d'asymétrie supérieur à 2 ou inférieur à -2, une transformation a été effectuée à l'aide de la racine carrée, une méthode proposée par Tabachnik et Fidell (2001). Après transformation, tous les coefficients entrent dans les normes. Cette transformation a conduit à une distribution de données comparable à ce qu'on aurait pu observer si l'échantillon avait été plus grand, favorisant ainsi une plus grande représentativité des résultats issus des analyses statistiques. La liste des

items transformés et la méthode de transformation utilisée pour chacun d'eux figurent à l'Annexe I.

4.3 L'identification des modèles de mesure et du modèle structurel

Avant de vérifier l'ajustement des modèles de mesure et du modèle structurel aux données empiriques, il est important de s'assurer que ces modèles répondent aux conditions de l'identification.

Pour qu'un modèle de mesure soit identifié, les deux conditions suivantes doivent être respectées : (a) le nombre de paramètres à estimer dans le modèle, c'est-à-dire les valeurs des contributions factorielles et des termes d'erreur dans le cas d'un modèle de mesure, doit être inférieur ou égal au nombre de variances et de covariances des variables observées du modèle, ceci assurant un nombre de degrés de libertés supérieur ou égal à zéro et (b) une échelle doit être attribuée pour chacune des variables latentes, ce qui revient à dire qu'une contrainte ULI doit être appliquée en fixant une contribution factorielle à 1,00 pour chacun des construits (Kline, 2005). Tous les modèles de mesure présentés dans l'étude répondent à ces deux conditions.

Par ailleurs, le modèle structurel vérifié empiriquement dans le cadre de la recherche comporte à la fois des composantes latentes, c'est-à-dire des construits mesurés à l'aide de plusieurs indicateurs et des composantes manifestes, c'est-à-dire des construits mesurés à l'aide d'un seul indicateur. Considérant cette particularité, il s'agit d'un modèle structurel de régression partiellement latent. Ce type de modèle correspond à une forme générale d'équations structurelles (Kline, 2005) et pour être identifié, il doit répondre aux mêmes conditions que celles des modèles de mesure, ce qui est le cas.

4.4 Normes d'interprétation des résultats statistiques aux fins de l'évaluation des modèles de mesure et des modèles structuraux

Trois catégories d'indices sont calculés à l'aide de LISREL aux fins de l'évaluation des modèles de mesure et du modèle structurel : (a) les contributions factorielles des modèles de mesure, (b) les coefficients structuraux du modèle structurel et (c) les indices d'ajustement des modèles de mesure et du modèle structurel.

Les contributions factorielles présentées dans cette étude sont toutes standardisées. Une contribution factorielle standardisée permet de déterminer à quel degré un indicateur contribue à la mesure du construit sur une échelle de 0 à 1.0. Pour assurer une validité de construit satisfaisante lorsque les indicateurs ne mesurent qu'un seul construit, les normes d'interprétation des contributions factorielles résultant de l'analyse factorielle confirmatoire sont les mêmes que celles des coefficients de régression standardisés et des coefficients de corrélation de Pearson Kline, (2005). Ainsi, l'amplitude d'une contribution factorielle est considérée faible si sa valeur est inférieure à 0,30, modérée si elle est de 0,30 à 0,70 et forte si elle est supérieure à 0,70. La règle que nous avons suivie dans la présente thèse est de supprimer les variables présentant une contribution factorielle inférieure à 0,40. À deux reprises toutefois, nous avons dérogé à cette règle. Pour l'environnement riche de feedback, nous avons conservé une variable présentant une contribution factorielle de 0,37 considérant que le retrait de cet item aurait eu un impact considérable sur la conceptualisation du construit. Par ailleurs, pour l'ouverture à l'expérience, nous avons conservé une variable dont la contribution factorielle était de 0,37 dans le but de préserver le plus grand nombre d'items possible de l'échelle, les contributions factorielles de cinq items sur 10 étant inférieures à 0,40.

L'évaluation d'un modèle de mesure ou d'un modèle structurel consiste à juger de la qualité de l'ajustement de ces modèles aux données empiriques recueillies

au cours de l'étude. Plusieurs indices peuvent être utilisés pour procéder à cette évaluation (Moss, 2009; Kline, 2005). Aux fins de l'étude, le khi-deux (χ^2), le GFI ou *goodness of fit index*, le SRMR ou *Standardized root-mean-square residual*, le RMSEA ou *root mean square error approximation*, le CFI ou *comparative fit index*, le IFI ou *incremental fit index* de Bollen et le NNFI ou *non-normed fit index*, sont sélectionnés.

Le khi-deux (χ^2), le GFI, le SRMR et le RMSEA représentent des indices absolus permettant d'évaluer la qualité de l'ajustement du modèle aux données empiriques et d'estimer la proportion de variabilité expliquée par le modèle théorique. Selon Kline (2005), le khi-deux (χ^2) est un indice fondamental pour évaluer l'ajustement d'un modèle de mesure ou d'un modèle structurel. Cet indice variant en fonction du nombre de degrés de liberté, un nombre de degrés de liberté plus élevé conduira nécessairement à un khi-deux (χ^2) plus élevé (Kline, 2005). Les indices CFI, IFI et NNFI qui font partie de la catégorie des indices incrémentiels ou comparatifs comptent au rang des indices les plus utilisés en contexte d'analyses par équations structurelles. Ces indices reflètent le degré de supériorité de l'ajustement du modèle du chercheur aux données empiriques lorsque comparé à celui d'un modèle nul.

Plus le khi-deux (χ^2) se rapproche de zéro ($p > 0,05$), plus le modèle s'ajuste bien aux données empiriques. De plus, pour que le degré d'ajustement du modèle soit jugé acceptable, le GFI, le CFI, l'IFI et le NNFI doivent être supérieurs ou égaux à 0,90. Par ailleurs, le SRMR doit être inférieur ou égal à 0,05. Enfin, un RMSEA inférieur ou égal à 0,05 suggère un bon degré d'ajustement du modèle, entre 0,05 et 0,08, un degré raisonnable d'erreur d'approximation et s'il est égal ou supérieur à 0,10, un faible degré d'ajustement (Kline, 2005).

4.5 Évaluation de l'ajustement des modèles de mesure aux données empiriques

Pour chacun des construits du modèle structurel, une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée à l'aide de LISREL 8.80 et ce, à partir des données recueillies sur le terrain. À cette étape, le désir de répondre a dû être remplacé par un autre construit, soit l'instrumentalité, et ce, considérant que les contributions factorielles des items du désir de répondre étaient hors norme. Au total, pour l'ensemble des construits, sept items présentant des contributions factorielles inférieures à 0,40 ont été éliminés (voir ce qui suit), suite à quoi les indices de validité psychométrique et d'ajustement ont été calculés (ex. le khi-deux, le GFI, le CFI, le RMSEA, etc.). À noter que les mêmes indices d'ajustement ont servi, dans un premier temps, à vérifier l'ajustement des modèles de mesure et dans un deuxième temps, l'ajustement du modèle structurel. En d'autres termes, les hypothèses formulées n'ont été testées qu'à l'étape de l'évaluation du modèle structurel en tant que tel. Dans les sections qui suivent, les modèles de mesure des variables indépendantes, intermédiaires et dépendante sont présentés de façon détaillée. À noter que les items du questionnaire représentent des indicateurs au niveau de la mesure des construits et du modèle structurel.

Afin de mettre en lumière la validité de construit, pour chacun des modèles de mesure, les contributions factorielles et les indices d'ajustement obtenus suite à l'analyse factorielle confirmatoire réalisée sous LISREL 8.80 sont présentés. La validité de construit tend à vérifier si les items mesurent adéquatement le construit hypothétique. Kline (2005) affirme que l'analyse factorielle confirmatoire est une méthode valable pour évaluer la validité de construit bien que d'autres méthodes puissent être considérées pour évaluer des dimensions plus spécifiques comme la validité de contenu, la validité de critère ainsi que la validité convergente et la validité discriminante obtenues par comparaison des résultats d'échelles différentes. Les inter-corrélations observées entre les items d'un même construit sont également

rapportées dans le texte, celles-ci représentant un indicateur de validité convergente selon Kline (2005). Ces inter-corrélations doivent, au minimum, témoigner d'une force modérée, ce qui veut dire 0,30 ou plus (Kline, 2005). Par ailleurs, nous rapportons la plus forte corrélation observée entre le construit évalué et les autres construits du modèle à partir de la table de corrélations présentée à la page 140) dans le but de documenter la validité discriminante de chacun des modèles de mesure. Enfin, le coefficient alpha est spécifié, ce coefficient faisant part de la cohérence interne d'une échelle, c'est-à-dire de sa capacité à mesurer un construit de façon consistante.

Pour ajouter de la rigueur au processus de validation des modèles de mesure, nous avons également vérifié la structure factorielle des construits du modèle de mesure complet de manière simultanée, à l'aide de LISREL 8.80 (Annexe J). Les résultats indiquent que les contributions factorielles de l'ensemble des construits du modèle sont comparables aux contributions obtenues sur la base des analyses factorielles confirmatoires réalisées pour chacun des modèles de mesure, celles-ci s'étendant de 0,36 à 0,96 (χ^2 [1027, N = 293] = 1896,25, $p < 0,05$; GFI = 0,79; CFI = 0,95; IFI = 0,95; NNFI = 0,95; SRMR = 0,07; RMSEA = 0,05). Par ailleurs, la majorité des corrélations observées entre les construits du modèle structurel sont inférieures ou égales à 0,70, ce qui suggère un bon degré de validité discriminante. Toutefois, les corrélations correspondant aux liens entre la conscience et le concept de soi global ($r=0,83$), entre l'environnement riche de feedback et la crédibilité de la source ($r=0,82$) et entre l'environnement et l'exactitude perçue ($r=0,75$) suggèrent un certain recoupement conceptuel entre ces paires de construits bien qu'ils soient quand même distincts les uns des autres, les corrélations étant inférieures à 0,85 (Kline, 2005). Pour compléter les analyses associées à la validité discriminante des échelles de mesure, nous avons analysé une table de corrélations inter-items produite à l'aide du logiciel SPSS version 20. Selon Kline (2005), les corrélations d'items de construits différents doivent être inférieures ou égales à 0,70 pour témoigner d'une

bonne validité discriminante. Dans le cadre de notre étude, nous observons que les corrélations supérieures à 0,70 ne se retrouvent qu'entre les items d'une même échelle, les autres étant toutes inférieures à 0,70, ce qui va dans le sens d'une bonne validité discriminante.

Avant de procéder à l'évaluation des modèles de mesure et du modèle structurel, une observation attentive de la table de corrélation nous informe que les corrélations observées entre les variables des 13 hypothèses de recherche sont toutes significatives à l'exception de la corrélation du lien entre la conscience et l'intention de répondre ($r=0,11$) et celle du lien entre l'ouverture et l'intention de répondre ($r=0,02$). Une corrélation est considérée significative lorsque la valeur de t est supérieure ou égale à 1.96. La valeur de t associée à la corrélation du lien entre la conscience et l'intention de répondre ($t=1.54$) correspond à une valeur de $p=0,12$ signifiant que le risque d'erreur pour cette corrélation est de 12%. Par ailleurs, la valeur de t associée à la corrélation du lien entre l'ouverture à l'expérience et l'intention de répondre ($t=0,28$) correspond à une valeur de $p=0,78$ indiquant qu'il y a un risque d'erreur de 78% quant à la corrélation observée entre les deux variables. Les coefficients de corrélation de Pearson traduisent le degré d'association linéaire entre deux variables (Kline, 2005). Une forte corrélation peut suggérer un lien causal entre les deux variables bien qu'il n'y ait aucune certitude à cet effet, la force de la corrélation pouvant être due au fait que les deux variables sont soumises à des influences communes. À l'inverse, une corrélation nulle n'exclut pas la possibilité qu'il puisse exister une relation causale entre deux variables (Kline, 2005) pouvant être révélé par le coefficient structurel.

Afin de faciliter la lecture du texte, une synthèse des indices d'ajustement est présentée sous forme de tableaux pour les variables indépendantes (Tableau 4.1) et les variables intermédiaires de l'étude (Tableau 4.4). Considérant qu'il n'y a qu'une seule variable dépendante, les indices sont rapportés dans le texte.

4.5.1 Évaluation des modèles de mesure des variables indépendantes

Les principaux indices d'ajustement des modèles de mesure des variables indépendantes sont présentés au Tableau 4.1.

Tableau 4.1 Principaux indices d'ajustement des modèles de mesure des variables indépendantes

| Modèle de mesure | χ^2 | d.l. | GFI | CFI | IFI | NNFI | RMSEA | SRMR |
|---------------------------------|----------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Environnement riche de feedback | 0 | 0 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| Crédibilité de la source | 8,64 | 2 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,98 | 0,11 | 0,02 |
| Conscience | 19,09 | 9 | 0,98 | 0,98 | 0,98 | 0,97 | 0,06 | 0,04 |
| Ouverture à l'expérience | 10,96 | 9 | 0,99 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,03 | 0,03 |
| Concept de soi global | 234,07 | 54 | 0,88 | 0,90 | 0,90 | 0,88 | 0,11 | 0,08 |

Note. Les indices d'ajustement des modèles de mesure ont été calculés après élimination de certains items présentant une faible contribution factorielle.

4.5.1.1 Modèle de mesure de l'environnement riche de feedback

L'environnement riche de feedback est mesuré à l'aide de trois indicateurs, le signe, la fréquence et la spécificité du feedback. Les contributions factorielles présentées à la Figure 4.1 s'étendent de 0,36 à 0,85. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire indiquent que les indices sont saturés et que le modèle de mesure s'ajuste parfaitement aux données empiriques recueillies sur le terrain (χ^2 [0, N = 293] = 0, $p > 0,05$; GFI = 1,00; CFI = 1,00; IFI = 1,00; NNFI = 1,00; SRMR = 0,00; RMSEA = 0,00). Même si la contribution factorielle du signe du feedback n'est que de 0,36, cette variable n'est pas éliminée du construit considérant qu'elle est

conceptuellement complémentaire aux deux autres variables, c'est-à-dire la fréquence et la spécificité, et qu'on ne peut donc se passer de cette dimension pour représenter l'environnement riche de feedback. L'élimination de cette variable changerait la conceptualisation même du construit. Les implications de ce construit en regard des recherches futures seront exposées à la section Discussion.

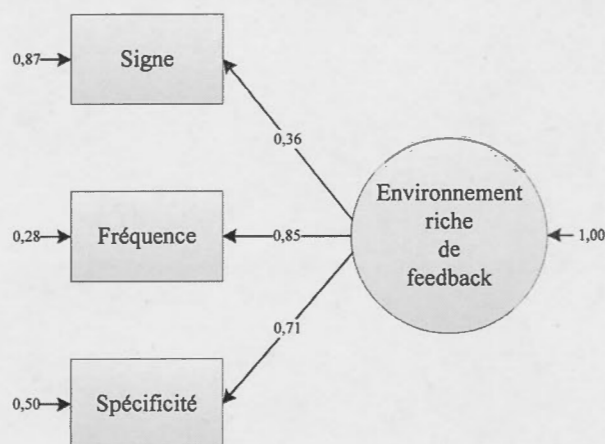


Figure 4.1. Modèle de mesure de l'environnement riche de feedback.

Les inter-corrélations sont respectivement de 0,31, 0,26 et 0,60 ($p < 0,01$) et la plus forte corrélation observée entre ce construit et les autres construits du modèle est en lien avec la crédibilité de la source ($r = 0,70$, $p < 0,01$). À partir des paramètres estimés, la validité convergente apparaît acceptable dans son ensemble et la validité discriminante, très bonne. Enfin, le coefficient alpha ($\alpha = 0,66$) indique un degré acceptable de cohérence interne.

4.5.1.2 Modèle de mesure de la crédibilité de la source

La crédibilité de la source est mesurée à l'aide de quatre indicateurs. Les contributions factorielles présentées à la Figure 4.2 s'étendent de 0,70 à 0,95. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire indiquent que ce modèle s'ajuste très bien aux données recueillies dans le cadre de l'étude ($\chi^2 [2, N = 293] = 8,64, p < 0,05$; GFI = 0,99; CFI = 0,99; IFI = 0,99; NNFI = 0,98; SRMR = 0,03; RMSEA = 0,11).

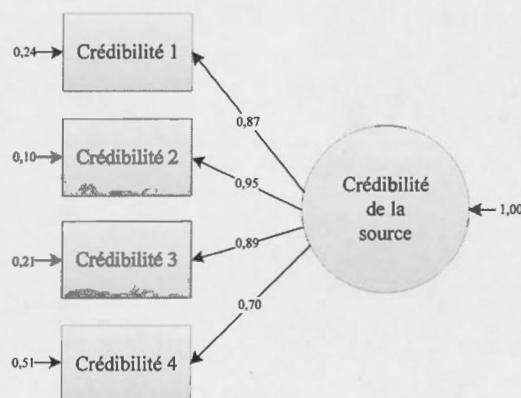


Figure 4.2. Modèle de mesure de la crédibilité de la source.

Les inter-corrélations observées entre les items s'étalent de 0,58 à 0,84 ($p < 0,01$), leur moyenne étant de 0,72 et le plus fort indice de corrélation entre ce construit et les autres construits du modèle est en lien avec l'environnement riche de feedback ($r = 0,70, p < 0,01$). Ces indices suggèrent un très bon degré de validité convergente et un bon degré de validité discriminante. Le coefficient de cohérence interne des quatre items du questionnaire mesurant ce construit est élevé ($\alpha = 0,89$).

4.5.1.3 Modèle de mesure de la conscience

Parmi les neuf items servant à mesurer la conscience, trois d'entre eux ont dû être supprimés, leurs contributions factorielles étant respectivement de 0,38, 0,39 et 0,38 (voir Tableau 4.2). Ces items représentent trois items inversés référant à la négligence, la distraction et la tendance à la paresse. Considérant que la conscience s'avère un excellent prédicteur du rendement (Barrick et al., 2001) et qu'il réfère à des dimensions fortement liées à la compétence, l'ordre, le sens du devoir, la réussite, la discipline et la délibération (Costa & McCrae, 1992), il est possible que les items inversés ne soient pas suffisamment représentatifs du caractère positif de ce facteur.

Tableau 4.2 Items retirés du modèle de la conscience

| |
|------------------------------------|
| Je peux parfois être négligent (r) |
| J'ai tendance à être paresseux (r) |
| Je suis facilement distrait (r) |

Les contributions factorielles des six items du modèle de mesure de la conscience s'étalent de 0,43 à 0,76, la moyenne étant de 0,58 (voir Figure 4.3).

Le modèle s'ajuste très bien aux données empiriques recueillies sur le terrain (χ^2 [9, N = 293] = 19,09, $p < 0,05$; GFI = 0,98; CFI = 0,98; IFI = 0,98; NNFI = 0,97; SRMR = 0,04; RMSEA = 0,06). Les inter-corrélations entre ces items varient de 0,14 à 0,50, leur moyenne étant de 0,33 et le plus fort indice de corrélation observé entre ce construit et les autres construits du modèle est en lien avec le concept de soi global ($r = 0,59$, $p < 0,01$).

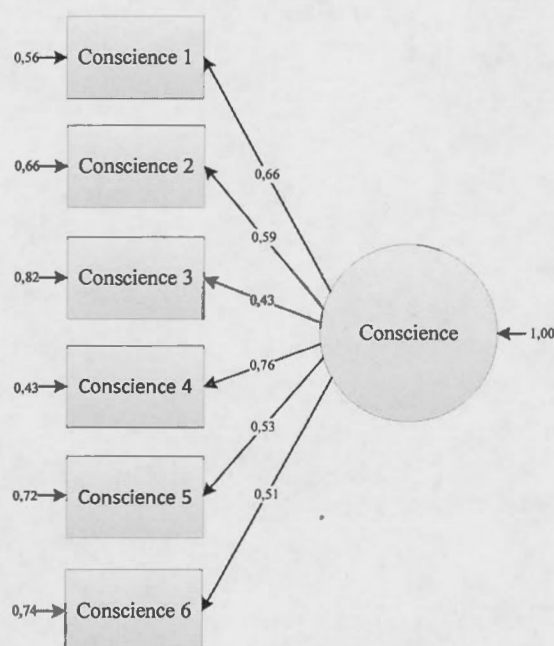


Figure 4.3. Modèle de mesure de la conscience.

Bien que les inter-corrélations du construit soient plutôt faibles, l'ensemble des indices obtenus suggèrent que le degré de validité convergente est globalement acceptable et que le degré de validité discriminante est excellent. Le coefficient de cohérence interne (α) est de 0,70 pour les six items de l'échelle de mesure.

4.5.1.4 Modèle de mesure de l'ouverture à l'expérience

L'analyse factorielle confirmatoire révèle que les contributions factorielles de cinq des 10 items du questionnaire mesurant l'ouverture à l'expérience se retrouvent sous la norme de 0,40. Ces contributions sont respectivement de 0,37, 0,36, 0,28, 0,33 et 0,24. Étant donné que 50% des items de l'échelle initiale seraient supprimés si l'on s'en tenait à la norme de 0,40, il a été décidé de conserver l'item « J'apprécie les

activités artistiques et esthétiques » présentant une contribution factorielle de 0,37, afin de conserver le plus grand nombre possible d'items de l'échelle originale. Les contributions factorielles des six items sélectionnés s'étalent donc de 0,37 à 0,91, la moyenne étant de 0,68 (voir Figure 4.4). Les quatre items retirés du modèle figurent au Tableau 4.3

Tableau 4.3 Items retirés du modèle de mesure de l'ouverture à l'expérience

| |
|--|
| Je m'intéresse à de nombreux sujets |
| Je suis peu intéressé par tout ce qui est artistique |
| J'ai de bonnes connaissances en art, musique ou en littérature |
| Je préfère un travail simple et routinier |

Note. r = item inversé

Ce modèle s'ajuste très bien aux données empiriques recueillies lors de l'étude (χ^2 [9, N = 293] = 10,96, $p > 0,05$; GFI = 0,99; CFI = 1,00; IFI = 1,00; NNFI = 1,00; SRMR = 0,03; RMSEA = 0,03).

Les inter-corrélations s'étalent de 0,19 à 0,73, la moyenne étant de 0,42. Par ailleurs, l'indice de corrélation le plus élevé avec les autres construits du modèle est en lien avec le concept de soi global ($r = 0,38$, $p < 0,01$) et la moyenne des corrélations avec les autres construits du modèle structurel est de 0,10.

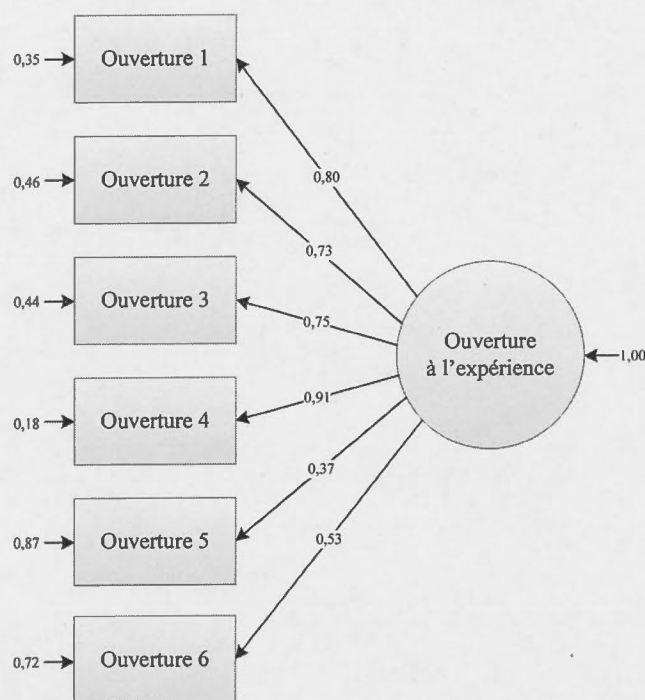


Figure 4.4. Modèle de mesure de l'ouverture à l'expérience.

L'ensemble des résultats obtenus aux analyses effectuées suggèrent un degré de validité convergente globalement satisfaisant et un excellent degré de validité discriminante. Le coefficient de cohérence interne (α) pour les six items du questionnaire mesurant l'ouverture à l'expérience est de 0,83.

4.5.1.5 Modèle de mesure du concept de soi global

Douze items ont été utilisés pour mesurer le concept de soi global. L'analyse factorielle confirmatoire révèle que les contributions factorielles s'étendent de 0,42 à 0,69, la moyenne étant de 0,53 (voir Figure 4.5). De façon générale, le degré d'ajustement du modèle apparaît peu élevé mais acceptable (χ^2 [54, N = 293] = 234,07, $p < 0,05$; GFI = 0,88; CFI = 0,90; IFI = 0,90; NNFI = 0,88; SRMR = 0,08;

RMSEA = 0,11). Les items donnent lieu à cinq inter-corrélations non significatives, inférieures à 0,12. Les autres inter-corrélations s'étalent de 0,14 à 0,53 et sont toutes significatives au seuil de 0,05 ou 0,01, la moyenne étant de 0,29. La corrélation la plus forte entre le concept de soi global et les autres construits du modèle est en lien avec la conscience ($r = 0,59, p < 0,05$), la moyenne des corrélations étant de 0,22. À la lumière des résultats obtenus à ces analyses, les indices suggèrent une validité convergente de force modérée et une excellente validité discriminante. Le coefficient de cohérence interne (α) est de 0,80 pour les 12 items de l'échelle de mesure.

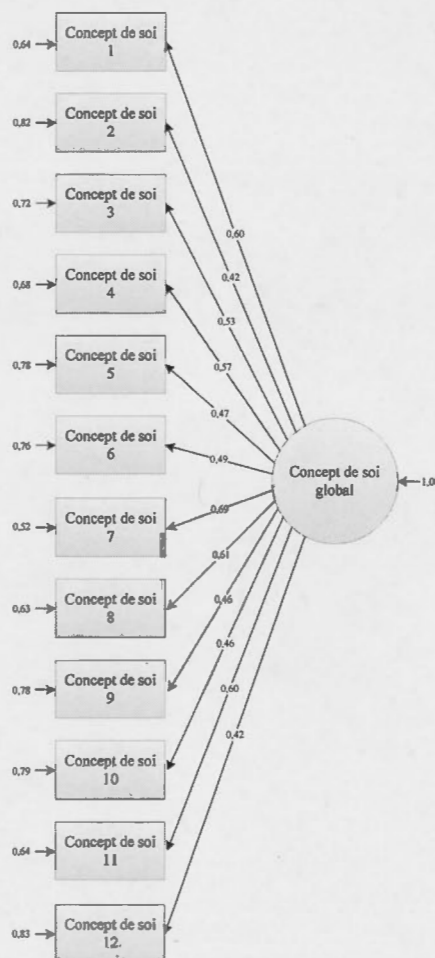


Figure 4.5. Modèle de mesure du concept de soi global.

4.5.2 Évaluation des modèles de mesure des variables intermédiaires

Les résultats de l'évaluation des modèles de mesure des variables médiatrices sont maintenant présentés. Le Tableau 4.4 fait part des principaux indices d'ajustement. À noter, tel que déjà mentionné, que le désir de répondre au feedback a été éliminé du modèle théorique dû à une trop faible validité convergente (voir section 4.5.2.3). Par ailleurs, à la lumière de certains appuis (voir sections 4.6.1 à 4.6.3), une nouvelle variable est introduite, l'instrumentalité. Les indices d'ajustement des deux modèles de mesure, le désir de répondre et l'instrumentalité sont intégrés au Tableau 4.4.

Tableau 4.4 Principaux indices d'ajustement des modèles de mesure des variables intermédiaires

| Modèle de mesure | χ^2 | d.l. | GFI | CFI | IFI | NNFI | RMSEA | SRMR |
|------------------------------------|----------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Exactitude perçue du feedback reçu | 29,73 | 5 | 0,96 | 0,98 | 0,98 | 0,96 | 0,13 | 0,02 |
| Perception de justice globale | 0 | 0 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| Désir de répondre au feedback | 76,83 | 20 | 0,94 | 0,89 | 0,89 | 0,85 | 0,10 | 0,08 |
| Instrumentalité | 0 | 0 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| Intention de répondre au feedback | 7,98 | 2 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,98 | 0,10 | 0,02 |

Note. Les indices d'ajustement des modèles de mesure ont été calculés après élimination de certains items présentant une faible contribution factorielle.

4.5.2.1 Modèle de mesure de l'exactitude perçue du feedback reçu

Cinq items ont servi à mesurer l'exactitude perçue du feedback reçu¹. L'analyse factorielle confirmatoire réalisée à l'aide de LISREL 8.80 fait part de contributions factorielles s'étalant entre 0,71 et 0,88, la moyenne étant de 0,83 (voir Figure 4.6).

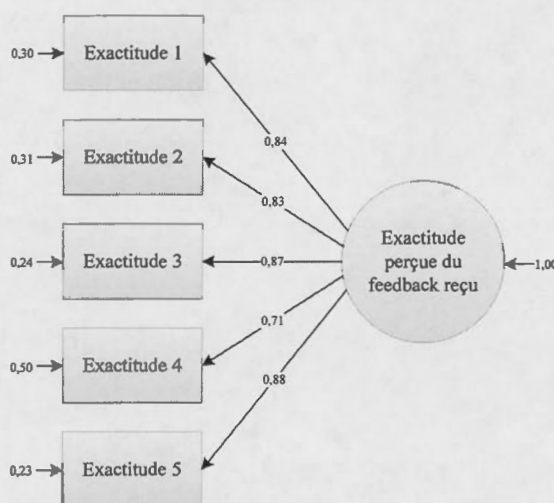


Figure 4.6. Modèle de mesure de l'exactitude perçue du feedback reçu.

Les analyses révèlent que le modèle s'ajuste bien aux données empiriques (χ^2 [5, N = 293] = 29,73, $p < 0,05$; GFI = 0,96; CFI = 0,98; IFI = 0,98; NNFI = 0,96; SRMR = 0,02; RMSEA = 0,13). Les inter-corrélations s'étalent de 0,56 à 0,81 ($p <$

¹ À noter que nous avons répété la vérification du modèle de mesure en éliminant l'item « Durant la rencontre, mon rendement a été analysé équitablement » considérant que cet item pouvait comporter un chevauchement conceptuel avec la perception de justice globale. Nous observons que les résultats des deux modèles de mesure sont similaires tant au niveau des contributions factorielles, des coefficients structuraux que des indices d'ajustement. Par conséquent, nous avons conservé les cinq items de mesure au niveau de ce construit.

0,01), la moyenne étant de 0,71 et la corrélation la plus élevée entre l'exactitude perçue et les autres construits du modèle est en lien avec l'environnement riche de feedback ($r = 0,65$, $p < 0,01$). Ces analyses suggèrent un très bon degré de validité convergente et de validité discriminante. Le coefficient de cohérence interne (α) de cette échelle est de 0,91.

4.5.2.2 Modèle de mesure de la perception de justice globale

Trois items du questionnaire sont utilisés à titre d'indicateurs pour mesurer la perception de justice globale. Le modèle présenté à la Figure 4.7 possède d'excellentes qualités psychométriques. Les contributions factorielles s'avèrent particulièrement fortes, étant de 0,94, 0,93 et 0,96.

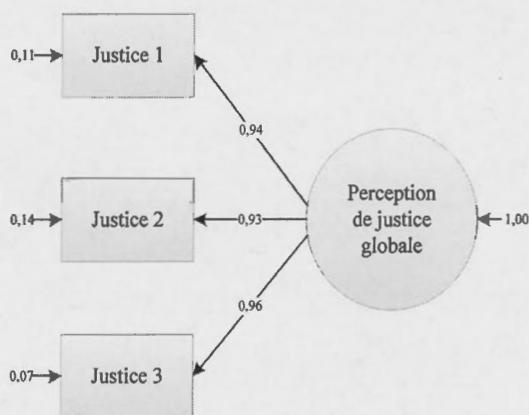


Figure 4.7. Modèle de mesure de la perception de justice globale.

Par ailleurs, les indices présentés sont saturés et indiquent que le modèle s'ajuste parfaitement aux données recueillies ($\chi^2 [0, N = 293] = 0$, $p > 0,05$; GFI = 1,00; CFI = 1,00; IFI = 1,00; NNFI = 1,00; SRMR = 0,00; RMSEA = 0,00). Les inter-corrélations entre les items sont respectivement de 0,88, 0,91 et 0,90 ($p < 0,01$)

et la corrélation la plus forte entre ce construit et les autres construits du modèle est observée en lien avec la crédibilité de la source ($r = 0,54$, $p < 0,01$), la moyenne des corrélations étant de 0,29. Ces données suggèrent un très haut degré de validité convergente et un excellent degré de validité discriminante de l'échelle de mesure. Enfin, le coefficient de cohérence interne (α) de l'échelle est de 0,96.

4.5.2.3 Modèle de mesure du désir de répondre au feedback

Huit items représentant la motivation intrinsèque, les encouragements à fournir un meilleur rendement et le sentiment d'efficacité ont été utilisés pour mesurer le désir de répondre au feedback. L'analyse factorielle confirmatoire réalisée à l'aide de LISREL 8.80 fait part de contributions factorielles s'étalant entre -0,08 et 0,95 (voir Figure 4.8) et les indices obtenus révèlent un degré d'ajustement modéré aux données empiriques (χ^2 [5, $N = 293$] = 76,83, $p < 0,05$; GFI = 0,94; CFI = 0,89; IFI = 0,89; NNFI = 0,85; SRMR = 0,08; RMSEA = 0,10).

Douze inter-corrélations sont inférieures à 0,12 et sont non significatives. Les autres inter-corrélations sont significatives mais majoritairement inférieures à 0,30. La plus forte corrélation entre le désir de répondre et les autres construits du modèle est de 0,61 ($p < 0,01$). Ces résultats suggèrent un faible degré de validité convergente. Le coefficient de cohérence interne (α) pour les huit items du construit n'est que de 0,41. Bien que le degré de validité discriminante apparaisse élevé, à la différence de Kinicki et al. (2004), ce construit ne forme pas un modèle de mesure cohérent et ne peut être intégré au modèle structurel.

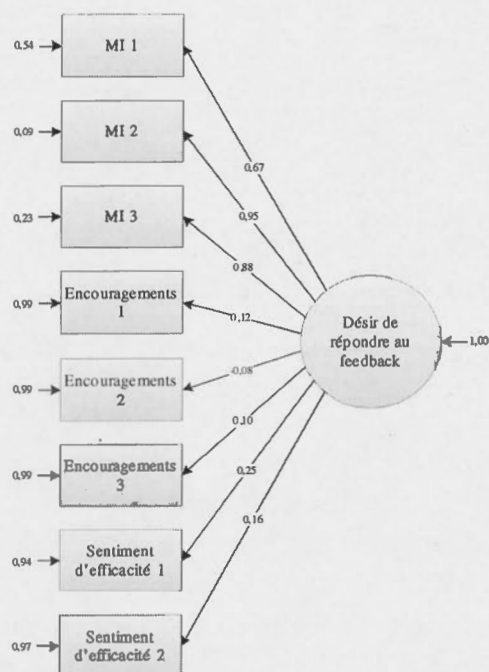


Figure 4.8. Modèle de mesure du désir de répondre au feedback.

En considération de l'ensemble des résultats obtenus et du fait que la validité du désir de répondre n'est pas satisfaisante, nous avons tenté de refaire l'analyse factorielle à partir d'un construit de second ordre intégrant comme facteurs de premier ordre les trois dimensions distinctes du désir de répondre, soit la motivation intrinsèque, les encouragements à fournir un meilleur rendement et le sentiment d'efficacité généralisée. Toutefois, LISREL révèle que plusieurs matrices de données sont non positivement définies et ne parvient pas à converger vers une solution.

Nous avons alors envisagé la possibilité d'éliminer le désir de répondre du modèle structurel considérant que le désir de répondre et l'intention de répondre représentent des construits rapprochés au plan conceptuel. Toutefois, Ilgen et al. (1979) soutiennent qu'il existe une distinction importante entre les deux construits. Selon ces auteurs, l'intention de répondre, qui réfère à des dispositions comportementales à répondre au feedback, serait précédée d'une étape représentant la

motivation du récepteur à utiliser le feedback. Le modèle de Mitchell et Daniels (2003) appuient d'ailleurs ce raisonnement soutenant qu'un premier processus psychologique de la dynamique de la motivation agirait à titre de déclencheur du comportement conduisant à un deuxième processus lié à la fixation d'objectifs. Ces données théoriques suggèrent donc qu'il existe une étape intermédiaire entre l'exactitude perçue du feedback reçu et l'intention de répondre au feedback qui doit être considérée au niveau du processus de feedback. Cette alternative a donc été rejetée.

Par la suite, diverses possibilités ont été explorées pour remplacer le désir de répondre par un autre construit pouvant être lié aux autres variables du modèle, tant au plan théorique qu'empirique. Considérant que les trois items de mesure de la motivation intrinsèque présentaient d'excellentes contributions factorielles, nous avons pensé à remplacer le désir de répondre par les trois variables de la motivation intrinsèque du construit. Toutefois, nous avons donc dû abandonner cette option en raison de limites conceptuelles. En effet, les trois items de mesure de la motivation intrinsèque (Thomas, 2000) représentent des items liés à la perception de faire un travail riche de sens et nous n'avons trouvé aucun appui théorique pouvant relier l'exactitude perçue du feedback reçu à la perception de faire un travail riche de sens.

Après avoir effectué une imposante revue de littérature, nous avons identifié plusieurs appuis conceptuels pouvant relier l'instrumentalité aux variables du modèle structurel en remplacement du désir de répondre. À noter que l'instrumentalité correspond au troisième item de mesure des encouragements à fournir des efforts du désir de répondre, « Il ne semble pas y avoir d'association claire entre le rendement au travail et les récompenses (r) ». Alors que le désir de répondre indique la propension du récepteur à utiliser le contenu du feedback pour améliorer son rendement, l'instrumentalité réfère plutôt à la perception d'un lien entre le rendement et les récompenses pouvant être liée, selon plusieurs auteurs, à l'intensification des efforts (Baron, 1983; Droar, 2006; Holdford & Lovelace-Elmore, 2001). Même si

l'instrumentalité ne correspond qu'à un seul item des huit items de mesure du désir de répondre, plusieurs auteurs soutiennent que la perception d'un lien entre le rendement et les récompenses (instrumentalité) représente un enjeu majeur au niveau de la motivation à répondre au feedback en contexte d'évaluation du rendement (Emmanuel, Kominis et Slapnicar, 2010; Ilgen et al., 1979; Levy-Leboyer, 1998; Kanfer, 1991; Kluger et DeNisi, 1996; Maurer et Palmer, 1999; Mayer et David, 1999). Au chapitre de la Discussion, nous discuterons des limites liées à la validité de construit du désir de répondre et des recommandations à prendre en compte en regard des recherches futures (voir p. 170, 171, 189, 190). Les appuis conceptuels permettant d'introduire l'instrumentalité dans le modèle structurel sont présentés aux sections 4.6.1 à 4.6.3 (p. 125 à 130).

Après avoir constaté que le désir de répondre ne formait pas un construit latent cohérent, cette variable a été remplacée par l'instrumentalité qui a pu être mesurée à l'aide de l'un des items de mesure du désir de répondre.

4.5.2.4 Modèle de mesure de l'instrumentalité

L'instrumentalité est mesurée à l'aide d'un seul indicateur correspondant à un item du questionnaire servant à mesurer le désir de répondre « Il ne semble pas y avoir d'association claire entre le rendement au travail et les récompenses ». Cet item fait partie de l'échelle de mesure utilisée dans notre étude pour évaluer les encouragements à fournir un meilleur rendement, l'une des trois dimensions du désir de répondre. Pour vérifier l'ajustement de l'instrumentalité, le terme d'erreur est fixée à « Variance * (1 - alpha) », ce construit étant mesuré à l'aide d'un seul indicateur de nature subjective. Considérant qu'un seul item sert à évaluer l'instrumentalité, il est impossible de calculer un coefficient de cohérence interne. Dans ce contexte, une alternative est proposée par Kline (2005, p. 229): « This alternative require an a priori estimate of the proportion of variance of the single indicator that is due to

measurement error (10%, 20%, etc.). This estimate may be based on the researcher's experience with the measure or on results reported in the research literature ». Une revue de littérature permet d'identifier trois études conduites par Mayer et Davis (1999) intégrant l'instrumentalité au rang des variables mesurées. Dans ces études, les coefficients de cohérence interne de ce construit, mesurés à l'aide de trois items, sont de 0,72, 0,77 et de 0,77, la moyenne étant de 0,75. Ceci nous permet d'inférer un pourcentage approximatif de variance d'erreur de 25% pour cet indicateur. Le terme d'erreur de l'instrumentalité, calculé selon la formule précédemment citée, est donc de « $0,14 * (1 - 0,75)$ », ce qui correspond à 0,04.

Cet indicateur offre une contribution factorielle de 0,84, significative au seuil de 0,05 (voir Figure 4.9). Les résultats des analyses effectuées sous LISREL indiquent que les indices du modèle sont saturés et que le modèle s'ajuste parfaitement aux données ($\chi^2 [0, N = 293] = 0, p > 0.05$; GFI = 1,00; CFI = 1,00; IFI = 1,00; NNFI = 1,00; SRMR = 0,00; RMSEA = 0,00).

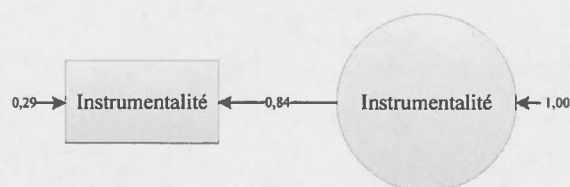


Figure 4.9. Modèle de mesure de l'instrumentalité.

La plus forte corrélation observée entre l'instrumentalité et les autres construits du modèle est en lien avec l'intention de répondre au feedback ($r = 0,58, p < 0,01$), la moyenne des corrélations étant de 0,12. Ces résultats suggèrent un excellent degré de validité discriminante.

4.5.2.5 Modèle de mesure de l'intention de répondre au feedback

Quatre items ont été utilisés pour mesurer l'intention de répondre au feedback. L'analyse factorielle confirmatoire révèle que les contributions factorielles sont de 0,68, 0,79, 0,87 et 0,91 (voir Figure 4.10). Malgré un indice RMSEA élevé, le modèle s'ajuste convenablement aux données recueillies ($\chi^2 [2, N = 293] = 7,98; p < 0,05$; GFI = 0,99; CFI = 0,99; IFI = 0,99; NNFI = 0,98; SRMR = 0,02; RMSEA = 0,10).

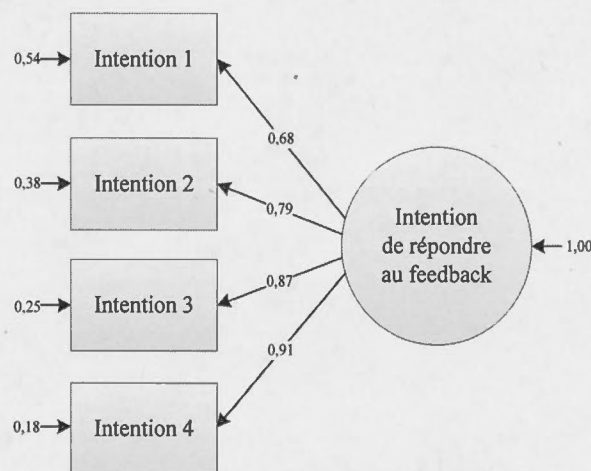


Figure 4.10. Modèle de mesure de l'intention de répondre.

Les inter-corrélations de ces items s'étalent de 0,59 à 0,80 ($p < 0,01$), la moyenne est de 0,66. Par ailleurs, la corrélation la plus forte avec les autres construits du modèle se situe en lien avec la crédibilité de la source ($r = 0,58, p < 0,01$), la moyenne des corrélations étant de 0,29. Ces indices suggèrent un bon degré de validité convergente et un degré de validité discriminante élevé. Le coefficient de cohérence interne (α) pour les quatre items du questionnaire mesurant l'intention de répondre est de 0,88.

Les propos suivants portent sur l'évaluation du modèle de mesure de la seule variable dépendante mise à l'étude. Il s'agit du rendement global des participants évalué par le superviseur.

4.5.3 Évaluation du modèle de mesure de la variable dépendante

La seule variable dépendante du modèle, le rendement global, a été évaluée à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire de second ordre (voir Figure 4.11) parce que ce construit intègre des comportements intra-rôle, ce facteur étant mesuré à l'aide de quatre items, et des comportements extra-rôle représentés par deux facteurs mesurant respectivement les comportements d'aide (sept items) et les suggestions apportées au groupe de travail (six items). Selon Roussel et El Akremi (2002), l'analyse factorielle confirmatoire de second ordre est une technique statistique permettant de s'assurer que les dimensions estimées par des facteurs de premier ordre définissent bien un construit plus large estimé par le facteur de second ordre. De fortes corrélations observées entre les paires de construits de premier ordre suggèrent que ceux-ci peuvent représenter des indicateurs d'un construit de second ordre. Or, dans un premier temps, une analyse factorielle de premier ordre a été effectuée à partir des trois dimensions du rendement global, c'est-à-dire les comportements intra-rôle, les comportements d'aide et les suggestions. Les résultats de cette analyse révèlent que les corrélations entre ces construits sont toutes supérieures à 0,60. Dans un deuxième temps, une analyse factorielle confirmatoire de second ordre intégrant le rendement global a été réalisée. Également, pour permettre l'identification d'un modèle de mesure de second ordre, la vérification de deux conditions s'impose : (a) les construits de premier ordre doivent être mesurés à l'aide d'un minimum de deux indicateurs, (b) le construit de second ordre doit être mesuré à l'aide d'un minimum de trois construits de premier ordre (Kline, 2000). Le modèle vérifié, présenté à la Figure 4.11, répond à ces deux conditions. Par ailleurs, dans

l'analyse factorielle confirmatoire, un paramètre a été fixé à 1.0 pour chacun des facteurs de premier ordre et cette opération a été répétée pour le facteur de second ordre.

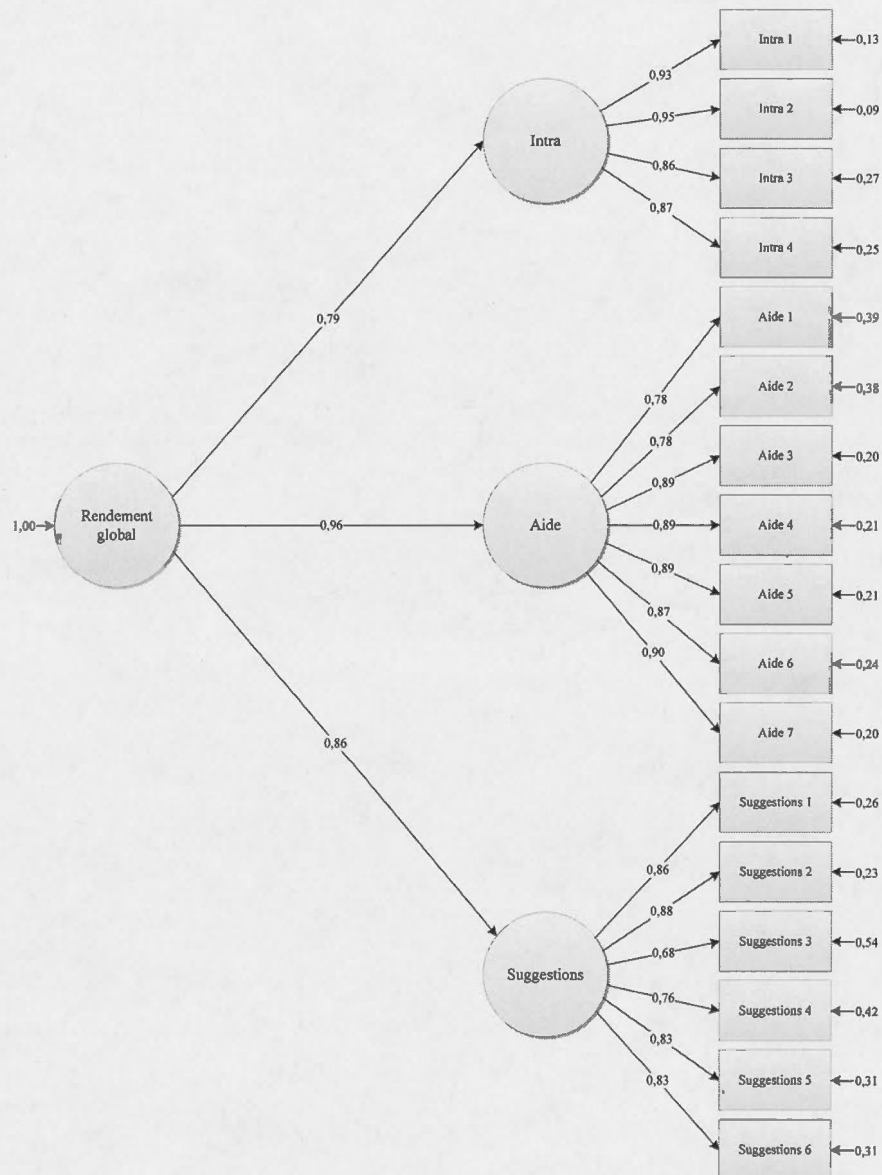


Figure 4.11. Modèle de mesure du rendement global.

L'analyse factorielle confirmatoire nous informe que les contributions factorielles reliant les facteurs de premier ordre, c'est-à-dire les comportements intra-rôle, les comportements d'aide et les suggestions apportées au groupe de travail, aux items de mesure s'étalent de 0,68 à 0,95. Par ailleurs, les contributions factorielles reliant le rendement global aux trois construits de premier ordre sont respectivement de 0,79, 0,96 et de 0,86. Le modèle s'ajuste convenablement aux données recueillies dans le cadre de l'étude (χ^2 [116, $N = 293$] = 535,57, $p < 0,05$; GFI = 0,82; CFI = 0,98; IFI = 0,98; NNFI = 0,97; SRMR = 0,05; RMSEA = 0,11). Les inter-corrélations entre les items du modèle s'étendent de 0,26 à 0,91 ($p < 0,01$) et la plus forte corrélation enregistrée entre le rendement global et les autres construits du modèle se situe en lien avec l'environnement riche de feedback ($r = 0,33$, $p < 0,01$). Ces résultats suggèrent un degré satisfaisant de validité convergente et un degré élevé de validité discriminante. Le coefficient alpha (α) des 17 items mesurant le rendement global est de 0,96.

4.5.4 Évaluation des variables contrôle

Les deux variables contrôle introduites dans l'étude, l'expérience dans les fonctions de travail et le moment de la dernière évaluation du rendement sont mesurées à l'aide d'un seul indicateur correspondant chacun à une question sociodémographique du questionnaire des participants. Considérant la nature objective des deux indicateurs, la contribution factorielle est fixée à 1.0 ($p < 0,05$) et le terme d'erreur, à 0. La plus forte corrélation observée pour l'expérience dans les fonctions avec les autres construits du modèle est en lien avec la conscience ($r = 0,25$, $p < 0,01$) alors qu'elle est en lien avec l'exactitude perçue du feedback reçu ($r = 0,15$, $p < 0,01$) pour le moment de la dernière évaluation.

4.6 Spécification d'un nouveau modèle structurel

Tenant compte du fait que le désir de répondre est remplacé par l'instrumentalité, les hypothèses H3, H4, H5, H7, H9 et H10 sont retirées.

- H3 : La crédibilité de la source est liée positivement au désir de répondre au feedback
- H4 : L'exactitude perçue du feedback reçu est lié positivement au désir de répondre au feedback
- H5 : Le désir de répondre au feedback est lié positivement à l'intention de répondre au feedback
- H7 : Il existe un lien indirect positif entre la crédibilité de la source et le désir de répondre au feedback par l'entremise de l'exactitude perçue du feedback reçu
- H9 : La perception de justice globale est liée positivement au désir de répondre au feedback
- H10 : Le concept de soi global est lié positivement au désir de répondre au feedback

Après le retrait de ces six hypothèses, quatre nouvelles hypothèses sont ajoutées.

- H14 : L'exactitude perçue du feedback reçu est lié positivement à l'instrumentalité
- H15 : L'instrumentalité est liée positivement à l'intention de répondre au feedback
- H16 : La perception de la justice globale est liée positivement à l'instrumentalité
- H17 : Le concept de soi global est lié positivement à la perception de justice globale

À noter que l'hypothèse H17 est particulière, n'étant pas en lien avec l'instrumentalité. Il n'a pas été possible d'émettre des hypothèses reliant le concept de soi et l'instrumentalité ainsi que la crédibilité de la source et l'instrumentalité, faute d'appuis théoriques et empiriques.

Les appuis conceptuels, théoriques et empiriques permettant de soutenir les nouvelles hypothèses de recherche sont maintenant présentés.

4.6.1 Le lien positif entre l'exactitude perçue du feedback reçu et l'instrumentalité (H14)

Dans cette section, il est postulé que l'exactitude perçue du feedback reçu est liée positivement à la perception d'un employé que, dans son organisation, il existe un lien entre le rendement et les récompenses.

Les propos de Locke (1968) et de Payne et Hauty (1955) suggèrent que le feedback comporte à la fois une fonction directionnelle et une fonction motivationnelle. La fonction directionnelle est liée à l'information transmise lors d'un feedback sur les comportements spécifiques attendus. Elle sert à clarifier le rôle du récepteur dans son travail et contribue à préciser les objectifs à atteindre. Par ailleurs, la fonction motivationnelle devient active dans la mesure où le feedback informe l'individu des résultats à atteindre et des récompenses associées. Les propos d'Annett (1969) vont dans le même sens affirmant que l'efficacité du feedback dépendrait de l'anticipation de récompenses en lien avec l'atteinte des objectifs. Dans la présente étude, cette anticipation est appelée instrumentalité (Vroom, 1964) et l'atteinte des objectifs est représenté par le rendement.

De plus, selon la théorie des attentes (Lawler, 1971; Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1969), l'individu évalue, au plan cognitif, le degré d'association entre le niveau de rendement et les récompenses. Plus l'association perçue entre le rendement

et les récompenses est forte (instrumentalité), plus les individus vont intégrer que les récompenses dépendent du rendement.

Levy-Leboyer (1998) affirme que l'échange entre le rendement et les récompenses représente un des fondements rationnels de la motivation. Toujours selon cet auteur, la perception d'un manque d'objectivité en lien avec le système de récompenses produira des effets contraires à ceux recherchés. Il soulève donc l'importance d'appuyer le feedback sur des données objectives renforçant la conviction que les récompenses sont liées au rendement (Levy-Leboyer, 1998). Il ajoute que tout ce qui va dans le sens d'une clarification du rendement, des modalités de calcul et d'attribution des récompenses améliore la perception d'un lien entre le rendement et les récompenses. À la lumière de ces propos, il est permis de croire qu'un feedback basé sur des données objectives et des informations claires contribuent à favoriser une meilleure perception d'exactitude du feedback reçu, laquelle est susceptible d'influencer à son tour l'instrumentalité.

Au plan empirique, une étude de Mayer et Davis (1999) menée auprès de 170 employés d'une firme industrielle révèle que la perception d'exactitude du système d'évaluation du rendement et l'instrumentalité sont liées par un coefficient de corrélation de 0,49 ($p < 0,01$).

Une autre étude réalisée par Emmanuel, Kominis et Slapnicar (2010) indique que la perception de précision des indicateurs de rendement a un effet direct significatif sur la perception de transparence du lien entre le rendement et les récompenses. De plus, en discussion, Emmanuel et al. (2010) rapportent que leurs résultats suggèrent que l'attrait et l'impact motivationnel des récompenses diminuent lorsque l'attribution des récompenses repose sur des mesures imprécises ou sur une absence de perception d'instrumentalité. Ces données permettent d'anticiper une nouvelle hypothèse de recherche à l'effet que l'exactitude perçue du feedback représente une variable pouvant être reliée positivement à l'instrumentalité.

H14 : L'exactitude perçue du feedback reçu est liée positivement à l'instrumentalité.

4.6.2 Le lien positif entre l'instrumentalité et l'intention de répondre (H15)

Ilgen et al. (1979) ainsi que Kinicki et al (2004) ont tour à tour suggéré que le désir de répondre au feedback affecte positivement l'intention de répondre dans la mesure où le feedback suscite chez le récepteur l'anticipation d'une récompense, ce qui suggère la nécessité de l'instrumentalité pour activer la volonté du récepteur à donner suite au feedback.

Dans ce sens, deux théories importantes permettent de soutenir un lien entre l'instrumentalité et l'intention de répondre. Il s'agit de la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975) et la théorie des attentes de Vroom (1964).

La théorie de l'action raisonnée (Fishbein & Ajzen, 1975), basée sur le postulat que les individus sont généralement rationnels et qu'ils utilisent l'information accessible dans leur environnement pour prendre des décisions, suggère que les employés évaluent, dans un premier temps, les conséquences associées au comportement attendu avant de décider de passer ou non à l'action. Selon cette théorie, l'intention d'une personne serait prédite par deux variables, l'attitude envers le comportement et la perception de la pression sociale. L'attitude envers le comportement serait déterminée par ses croyances en regard des conséquences associées à ses comportements. Appliquée à la présente étude, cette théorie suggère que l'attitude envers le comportement pourrait correspondre à l'instrumentalité et que l'instrumentalité pourrait représenter une variable prédictive de l'intention de répondre au feedback.

La théorie de Vroom (1964) comporte des éléments de concordance avec la théorie de l'action raisonnée (Fishbein & Ajzen, 1975). Cette théorie (Vroom, 1964), également appelée la théorie des attentes, repose sur trois concepts : (a) l'attente

correspondant à la croyance de l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance, (b) l'instrumentalité qui correspond à la probabilité perçue du lien entre la performance à atteindre et les récompenses ou sanctions (c) la valence, qui représente la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues. Selon cette théorie, la force de la motivation est mesurable à l'aide d'une formule considérant ces trois variables. Puisque l'intention de répondre est une variable motivationnelle et que, selon le modèle de Vroom (1964), l'instrumentalité contribue à mesurer la force motivationnelle, il est possible d'anticiper un lien entre la perception d'instrumentalité et l'intention de répondre.

Au plan empirique, dans leur méta-analyse, Kluger et DeNisi (1996) rapportent un coefficient de corrélation de 0,32 entre les récompenses ou les punitions associées au rendement et la fixation d'objectifs qui correspond selon Ilgen et al. (1979) à l'intention de répondre. Dans une autre étude, Maurer et Palmer's (1999) ont appliqué la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) auprès de gestionnaires pour identifier les éléments prédisant les intentions de répondre dans le contexte d'un feedback développemental. Les résultats ont révélé que les intentions de répondre au feedback étaient significativement liées à l'anticipation d'issues associées à l'amélioration. Ces propos permettent de formuler l'hypothèse suivante.

H15 : L'instrumentalité est liée positivement à l'intention de répondre au feedback reçu

4.6.3 Le lien positif entre la perception de justice globale et l'instrumentalité (H16)

Rappelons que la perception de justice globale correspond à l'évaluation globale de la justice qu'une personne se fait à partir de ses expériences personnelles dans son milieu de travail (Lind, 2001). Ce concept est lié aux trois types de justice traditionnellement reconnues : (a) la justice distributive, (b) la justice procédurale et (c) la justice interactionnelle.

La théorie de l'équité d'Adams (1965) permet d'appuyer l'existence d'un lien entre la perception de justice organisationnelle et l'instrumentalité. Cette théorie, axée sur les sentiments qu'un individu éprouve quant à la manière dont il se sent traité lorsqu'il se compare aux autres, stipule qu'un individu évalue ce qu'il considère juste en calculant le ratio de ses contributions et de ses rétributions. Il compare ensuite ce ratio à celui d'autres individus présentant un rendement similaire. Les contributions peuvent correspondre à la formation, aux efforts investis et aux résultats obtenus alors que les rétributions réfèrent plutôt à la rémunération, aux récompenses et à la qualité de la relation avec le superviseur. Lorsqu'un individu a un sentiment d'iniquité, la tension négative résultante déclenche différentes réactions destinées à rétablir l'équilibre. Sur la base de cette théorie, il est permis d'anticiper que les sentiments de culpabilité ou de colère accompagnant la perception d'iniquité puissent affecter négativement la perception d'instrumentalité.

Par ailleurs, les rétributions et les récompenses valorisées par l'employé représenterait une composante clé des modèles de motivation basés sur la théorie des attentes (Kanfer, 1991; Vroom, 1964). En référence à cette théorie et à la justice distributive, Kanfer (1991) note que « in an expectancy theory formulation, justice norms can be represented as proportional, monotonically increasing functions between performance and outcomes » (p. 108). Cette affirmation supporte en soi l'existence d'une relation positive entre la justice distributive et l'instrumentalité,

cette variable représentant le lien estimé entre le rendement et les rétributions (Colquitt, 2001).

Plusieurs études empiriques viennent appuyer l'hypothèse d'un lien entre la perception de justice globale et l'instrumentalité. Dans l'étude de Grover et Coppins (2012), la perception d'équité de l'employé à l'égard du leader est liée positivement à la perception d'un lien entre le rendement et les récompenses incluant un support organisationnel accru ($r = 0,35$, $p < 0,01$). Dans l'étude de Sweeney et McFarlin (1993), les perceptions de justice distributive ($r = 0,63$, $p < 0,05$) et procédurale ($r = 0,51$, $p < 0,05$) sont liées positivement à la satisfaction à l'égard de la rémunération. Enfin, dans une étude menée auprès de 337 employés d'une manufacture industrielle, Colquitt (2001) observe un coefficient structurel significatif de 0,36 reliant la justice distributive à l'instrumentalité. De plus, l'observation des corrélations permet de constater que les quatre types de justice organisationnelle, c'est-à-dire la justice procédurale ($r = 0,32$, $p < 0,05$), la justice interpersonnelle ($r = 0,12$, $p < 0,05$), la justice informationnelle ($r = 0,32$, $p < 0,05$) et la justice distributive ($r = 0,35$, $p < 0,05$), sont liés positivement à l'instrumentalité (Colquitt, 2001).

Sur la base de ces données, il est permis de proposer une nouvelle hypothèse :

H16: La perception de la justice globale est lié positivement à l'instrumentalité

4.6.4 Le lien positif entre le concept de soi global et la perception de justice globale (H17)

Kluger et DeNisi (1996), Ilgen et al. (1979) et Kinicki et al. (2004) ont tous relevé l'importance de mesurer, dans les recherches futures, l'effet des différences individuelles ou des traits de personnalité sur les variables en lien avec le processus de feedback. Kinicki et al. (2004) ont notamment recommandé d'intégrer l'estime de

soi et le lieu de contrôle. Ces variables représentent deux dimensions du concept de soi global. Quelques études suggèrent que le concept de soi global pourrait affecter la perception de justice globale.

Wanbert, Bunce et Gavin (1999) ont mené une étude longitudinale dans laquelle l'affectivité négative était conçue comme un antécédent de la perception d'équité. Les individus ayant un concept de soi fort ont généralement un faible degré de névrosisme. Rappelons que le névrosisme représente l'une des quatre dimensions du concept de soi global. Conséquemment, ces individus sont peu enclins à présenter une affectivité négative. Selon Wanbert et al. (1999), les personnes qui ont une forte affectivité négative sont sujettes à vivre de la détresse, de l'inconfort et un état d'insatisfaction, tandis que celles ayant une faible affectivité négative font preuve de calme, d'assurance et présentent un niveau de satisfaction plus élevé. Watson, Clark et Tellegen (1988) conçoivent l'affectivité négative comme un filtre perceptuel introduisant un biais négatif dans l'interprétation de l'environnement de travail. À cet égard, Wanbert et al. (1991) rapportent qu'il est fort probable que les personnes présentant une affectivité négative, laquelle est liée négativement à la stabilité émotionnelle, la forme inversée du névrosisme, soient moins satisfaites à l'égard des procédures et des décisions organisationnelles. Enfin, suite à leur recension des écrits, Ferris, Rosen, Johnson, Brown, Risavy et Heller (2011) avancent que les individus présentant un concept de soi fort sont plus sensibles aux stimuli positifs et seraient plus enclins à percevoir favorablement les caractéristiques de leur environnement dont fait partie la justice organisationnelle. Ces éléments conceptuels permettent d'entrevoir la possibilité d'un lien entre le concept de soi global et la perception de justice.

Des appuis empiriques provenant de plusieurs études suggèrent également que le concept de soi global puisse exercer un effet sur la perception de justice globale. Dans une étude menée par De Cremer, Knippenberg, Knippenberg, Mullenders et Stinglhamber (2005) en Allemagne auprès de 125 employés, l'estime de soi, une des

composantes du concept-de-soi global est liée positivement à la perception d'équité ($r = 0,35, p < 0,001$). Les résultats de McAllister et Bigley (2002) appuient cette étude, liant positivement l'estime de soi à la perception d'équité ($r = 0,39, p < 0,01$). D'autre part, dans une étude menée auprès de 172 employés d'une organisation du secteur manufacturier, Sweeney, McFarlin et Cotton (1991) observent une corrélation de 0,28 entre le lieu de contrôle, une deuxième composante du concept de soi global, et la perception de justice procédurale. Une étude menée par O'Brien (2004) auprès de 205 étudiants de premier cycle permet d'observer un coefficient de corrélation de 0,37 ($p < 0,001$) reliant le lieu de contrôle et la perception de justice organisationnelle globale.

Par ailleurs, dans une étude menée aux États-Unis auprès de 749 employés, O'Neill, Lewis et Carswell (2011) présentent des corrélations révélant que le névrosisme, une troisième composante du concept de soi, est lié négativement aux perceptions de justice procédurale ($r = -0,25, p < 0,05$), distributive ($r = -0,22, p < 0,05$), interpersonnelle ($r = -0,25, p < 0,05$) et informationnelle ($r = -0,23, p < 0,05$). Dans une autre étude menée en Chine par Shi, Lin, Wang et Wang (2009), le névrosisme est lié significativement à la justice procédurale ($r = -0,11, p < 0,01$), distributive ($r = -0,09, p < 0,05$), interpersonnelle ($r = -0,12, p < 0,05$) et informationnelle ($r = -0,16, p < 0,01$). En comparaison à l'étude d'O'Neill et al. (2001), la magnitude des indices de corrélation observés est modeste mais dans les deux cas, les relations apparaissent significatives. Enfin, Wanbert et al. observent un lien significatif entre l'affectivité négative et la perception d'équité ($r = -0,32, p < 0,05$).

L'étude de Smith, Thomas & Tylor (2006)- menée auprès de 49 employés révèle que le sentiment d'efficacité, la quatrième composante du concept-de-soi global, est lié positivement à la perception de justice procédurale ($r = 0,44, p < 0,05$), et à la satisfaction à l'égard des rétributions ($r = 0,35, p < 0,05$).

Pour terminer, sur la base d'une méta-analyse, Chang, Johnson, Rosen et Tan (2012) soulignent que le concept-de-soi global est lié positivement à la perception d'équité. Ces auteurs rapportent un coefficient de corrélation corrigé de 0,15 reliant ces deux variables suite à aux analyses effectuées sur un échantillon de 2 546 participants. Les individus présentant un concept de soi fort font souvent une évaluation positive de leur environnement (Chang et al., 2012). Ceci laisse croire qu'ils pourraient porter une plus grande attention aux aspects positifs du feedback les amenant à faire une évaluation positive de la justice globale dans l'organisation. Les propos de Barsky, Kaplan et Beal (2011) vont dans le même sens.

L'ensemble de cette discussion vient appuyer la proposition d'une dernière hypothèse :

H17: Le concept de soi global est lié positivement à la perception de la justice globale

4.7 Évaluation du modèle structurel

Suite à la spécification d'un nouveau modèle théorique du processus de feedback, un nouveau modèle structurel est proposé (voir Figure 4.12).

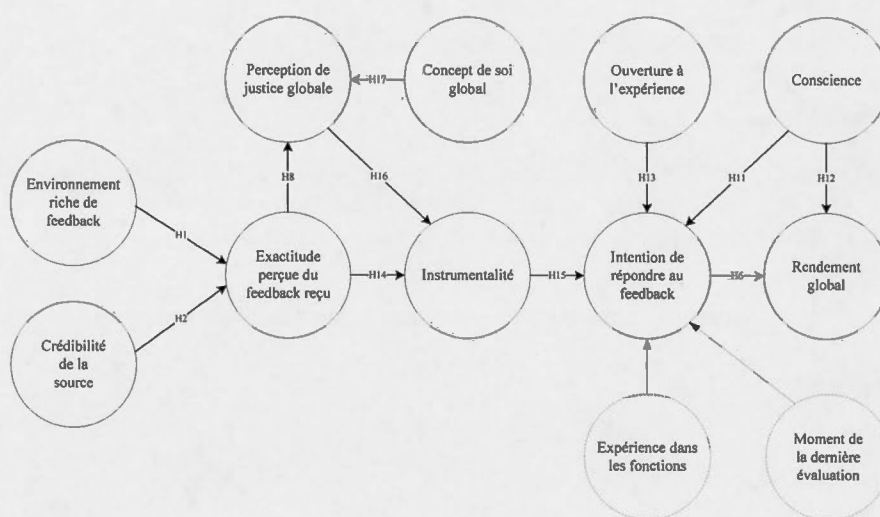


Figure 4.12. Nouveau modèle théorique.

À titre informatif, avant de faire part des résultats de l'évaluation du modèle structurel, la matrice de corrélations entre les construits du modèle est présentée au Tableau 4.5.

Tableau 4.5 Corrélations entre les construits du modèle

| Variable | M | E.T. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|----|
| 1. Environnement | 4,88 | 1,01 | 0,66 | | | | | | | | | | | |
| 2. Crédibilité | 5,53 | 1,24 | 0,70** | 0,89 | | | | | | | | | | |
| 3. Concept de soi | 5,52 | 0,67 | 0,12* | 0,09 | 0,80 | | | | | | | | | |
| 4. Conscience | 6,21 | 0,56 | 0,12* | 0,12* | 0,59** | 0,70 | | | | | | | | |
| 5. Ouverture à l'expérience | 5,49 | 0,80 | 0,01 | 0,04 | 0,38** | 0,28** | 0,83 | | | | | | | |
| 6. Exactitude | 4,33 | 0,75 | 0,65** | 0,63** | 0,14* | 0,17** | -0,06 | 0,91 | | | | | | |
| 7. Justice globale | 5,57 | 1,17 | 0,49** | 0,54** | 0,32** | 0,17** | 0,01 | 0,46** | 0,96 | | | | | |
| 8. Instrumentalité | 2,46 | 1,15 | 0,20** | 0,25** | 0,01 | 0,07 | -0,02 | 0,13* | 0,18** | - | | | | |
| 9. Intention | 3,74 | 0,87 | 0,55** | 0,58** | 0,14* | 0,08 | 0,02 | 0,52** | 0,42** | 0,28** | 0,88 | | | |
| 10. Rendement global | 6,03 | 0,86 | 0,35** | 0,23** | 0,13* | 0,15** | 0,02 | 0,38** | 0,22** | -0,02 | 0,14* | 0,96 | | |
| 11. Expérience | 4,25 | 0,98 | -0,02 | -0,01 | 0,21** | 0,19** | 0,17** | -0,02 | 0,00 | -0,08 | -0,13* | 0,04 | - | |
| 12. Moment de l'évaluation | 2,88 | 1,50 | 0,11 | 0,08 | 0,53 | -0,03 | 0,15** | 0,10 | 0,13* | 0,12* | 0,12* | 0,09 | -0,13* | - |

Note. M = Moyenne; E.T. = Écart-type; * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$;

À noter que suite à la vérification des modèles de mesure, le désir de répondre est retiré et les 12 construits de la matrice de corrélation sont mesurés à l'aide des 63 items retenus. De plus, les coefficients alpha de chacun des construits sont présentés sur la diagonale.

Avant de procéder à l'évaluation du modèle global, il importe de discuter de la question de l'identification du modèle structurel. À cet égard, le principal problème à éviter est celui de la sous-identification. Ce problème survient lorsque le nombre d'observations (nombre de variances et de covariances entre les indicateurs du modèle) est inférieur au nombre de paramètres à estimer, ce qui rend impossible la vérification de l'ajustement du modèle. Dans cette situation, le nombre de degrés de liberté est inférieur à zéro. L'idéal est d'arriver à un modèle juste-identifié bien qu'un modèle sur-identifié est acceptable parce qu'il permet de vérifier l'ajustement du modèle aux données empiriques. Lorsqu'un modèle est juste-identifié, le nombre d'observations et le nombre de paramètres sont égaux et par conséquent, le nombre de degrés de liberté est de zéro. Dans le cas d'un modèle sur-identifié, le nombre d'observations est supérieur au nombre de paramètres et le nombre de degrés de liberté est supérieur à zéro. Lorsqu'il existe un nombre beaucoup plus élevé d'observations qu'il n'existe de paramètres, le nombre de degrés de liberté s'élève en conséquence et le degré d'ajustement du modèle révélé par le khi-deux diminue.

Rappelons qu'à l'étape de l'évaluation des modèles de mesure, 63 items de mesure ont été retenus pour l'ensemble des construits. Si ces 63 items devenaient des indicateurs, le modèle comporterait 162 paramètres, 2016 observations et 1854 degrés de liberté, ce qui donne lieu à un modèle sur-identifié. Pour atténuer le problème de sur-identification, une stratégie consiste à réduire le nombre d'indicateurs en formant des scores composites sur la base de l'agrégation de certains items. Landis, Beal et Tesluk (2000) rapportent que cette procédure est couramment utilisée en contexte d'équations structurelles. Lorsque le nombre d'items est élevé, la formation de scores composites permet de diminuer l'écart observé entre le nombre d'observations et le nombre de paramètres. L'objectif est de réduire le problème de sur-identification sans toutefois créer un problème de sous-identification. Suite au processus d'agrégation d'items, le chercheur doit donc s'assurer que le nombre d'observations demeure

supérieur au nombre de paramètres, ce qui assure un nombre de degrés de liberté supérieur à zéro.

Pour conduire la démarche d'agrégation d'items, trois méthodes recommandées par Landis et al., (2000) ont été utilisées. Pour les construits de l'exactitude perçue, du désir de répondre et du rendement global, la méthode de pairage basée sur la correspondance de contenu a été appliquée parce que certains items de ces construits présentaient une correspondance conceptuelle. Pour l'ouverture à l'expérience, la conscience et l'intention de répondre, une autre méthode a été utilisée, soit la méthode de pairage basée sur la force des contributions factorielles, puisque chacun des items de l'ouverture et de la conscience apportaient une nuance distincte au niveau du contenu et ceux de l'intention de répondre présentaient une forte correspondance conceptuelle (Landis et al., 2000). Cette méthode consiste à combiner l'item ayant la contribution factorielle la plus élevée avec celui ayant la contribution factorielle la plus faible et à poursuivre cette même opération pour le reste des items. Pour le concept de soi global, nous avons eu recours à la méthode d'équivalence empirique puisque cette méthode permettait de réduire les 12 items du construit à trois indicateurs sur la base de l'équivalence des moyennes, des variances et des contributions factorielles de ces indicateurs. À noter que la formation de scores composites a été effectuée après avoir retiré les items présentant une faible contribution factorielle suite à l'analyse factorielle confirmatoire initiale. La démarche d'agrégation d'items a permis de réduire le nombre d'indicateurs à 31, certains d'entre eux étant représentés par des scores composites et les autres étant chacun représenté par un seul item. Le Tableau 4.6 fait part du nombre d'indicateurs résultant du processus de formation de scores composites.

Tableau 4.6 Indicateurs résultant du processus de formation de scores composites

| Construits du modèle | Nombre d'items retenus | Nombre de scores composites | Nombre d'indicateurs |
|------------------------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Environnement riche de feedback | 3 | 0 | 3 |
| Crédibilité de la source | 4 | 0 | 4 |
| Exactitude perçue du feedback reçu | 5 | 2 | 3 |
| Instrumentalité | 1 | 0 | 1 |
| Intention de répondre au feedback | 4 | 1 | 3 |
| Rendement global | 17 | 3 | 3 |
| Perception de justice globale | 3 | 0 | 3 |
| Concept de soi global | 12 | 3 | 3 |
| Ouverture à l'expérience | 6 | 3 | 3 |
| Conscience | 6 | 3 | 3 |
| Expérience dans les fonctions | 1 | 0 | 1 |
| Moment de la dernière évaluation | 1 | 0 | 1 |
| Total | 63 | 18 | 31 |

Suite à la formation des scores composite, le nombre d'indicateurs a été réduit à 31, le nombre de paramètres à 81, le nombre d'observations à 496 et le nombre de degrés de liberté à 415. Le problème de sur-identification est donc considérablement réduit, le nombre de degrés de liberté passant de 1854 à 415.

À l'évaluation du modèle global de la Figure 4.12 (page 134), le coefficient structurel faisant part de l'effet de l'ouverture à l'expérience sur l'intention de répondre au feedback s'avère faible, négatif et non significatif ($-0,02$, $p > 0,05$). Bien que l'ajustement de ce modèle aux données empiriques apparaisse globalement acceptable (χ^2 [470, $N = 293$] = 985,60, $p < 0,01$; GFI = 0,83; CFI = 0,96; IFI = 0,96; NNFI = 0,95; SRMR = 0,11; RMSEA = 0,06), l'ouverture à l'expérience est retirée

du modèle final, cette variable n'exerçant pas d'effet significatif sur l'intention de répondre. Le retrait de cette variable a pour effet de hausser légèrement le degré d'ajustement du modèle global (voir Tableau 4.9). D'autre part, la vérification du lien entre le moment de la dernière évaluation du rendement, une des variables contrôle, et l'intention de répondre donne lieu à un coefficient structurel standardisé faible et non significatif ($-0,02, p > 0,05$), $\chi^2 (303, N = 293) = 650,65, p < 0,01$; GFI = 0,86; CFI = 0,97; IFI = 0,97; NNFI = 0,97; SRMR = 0,08; RMSEA = 0,08. Cette variable est donc retirée du modèle final. Les interrogations soulevées par ces résultats seront argumentées à la section Discussion. Le Tableau 4.7 présente les principaux indices d'ajustement des trois modèles structuraux vérifiés empiriquement.

Tableau 4.7 Principaux indices d'ajustement des trois modèles structuraux vérifiés empiriquement

| Modèle | χ^2 | d.l. | GFI | CFI | IFI | NNFI | RMSEA | SRMR |
|---|----------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Modèle structurel incluant l'ouverture à l'expérience | 857,58 | 380 | 0,84 | 0,96 | 0,96 | 0,95 | 0,07 | 0,12 |
| Modèle structurel incluant le moment de la dernière évaluation du rendement | 650,65 | 303 | 0,86 | 0,97 | 0,97 | 0,97 | 0,08 | 0,06 |
| Modèle structurel final | 716,10 | 305 | 0,85 | 0,96 | 0,96 | 0,96 | 0,07 | 0,13 |

Suite aux modifications effectuées, le modèle final est présenté à la Figure 4.13.

Suite au retrait de l'ouverture à l'expérience et du moment de la dernière évaluation du rendement, la vérification de l'ajustement du modèle structurel conduit à des coefficients structuraux tous significatifs. De plus, les analyses effectuées en regard de la vérification de ce modèle font part de contributions factorielles s'étalant entre 0,43 et 0,95 pour l'ensemble des construits, la moyenne étant de 0,75.

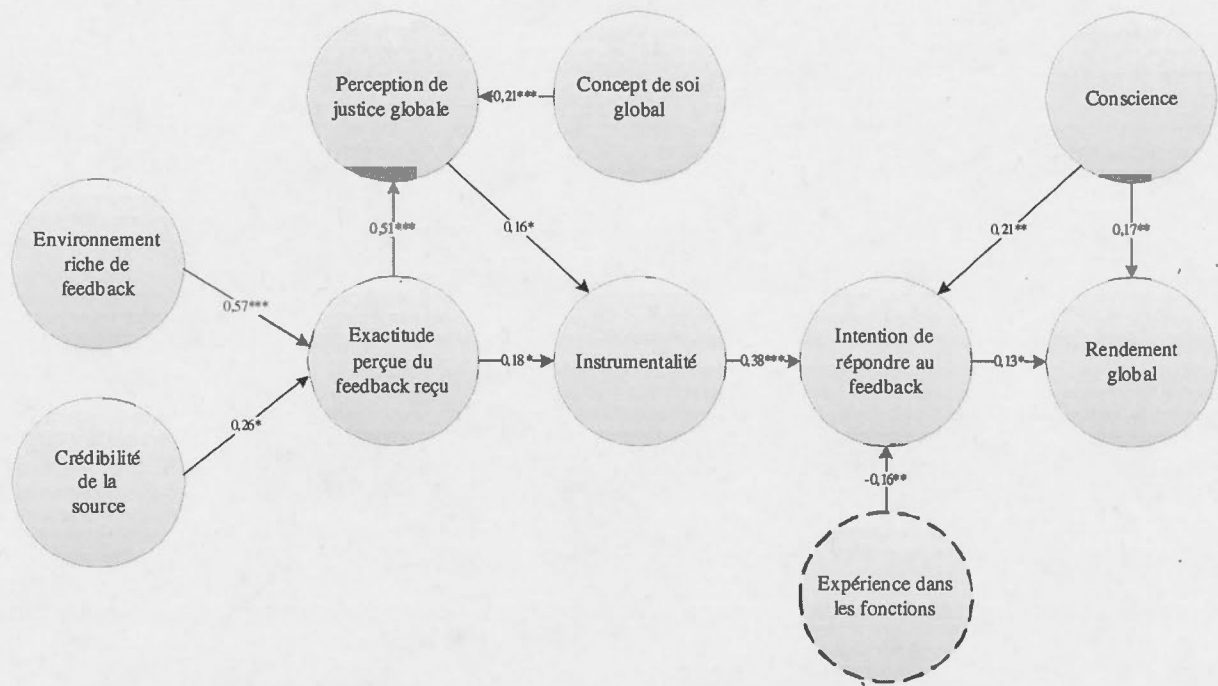


Figure 4.13. Modèle structurel final. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$.

Le degré d'ajustement du modèle aux données recueillies sur le terrain est satisfaisant compte tenu de la complexité du modèle structurel (χ^2 [305, N = 293] = 716,10 $p < 0,01$; GFI = 0,85; CFI = 0,96; IFI = 0,96; NNFI = 0,96; SRMR = 0,13; RMSEA = 0,07). Après avoir fixé le seuil alpha (α) à 0,05, le bond inférieur (C_0) à 0,05 et le bond supérieur (C_1) à 0,08 (Kline, 2005), le calcul effectué à l'aide du logiciel de Preacher et Coffman (2006) révèle que la puissance statistique de l'étude associée à l'indice RMSEA est de 1,00. La modélisation par équations structurelles requiert une puissance statistique de 0,80 pour assurer la significativité du RMSEA. Rappelons que le RMSEA réfère à un indice absolu permettant d'évaluer la qualité de l'ajustement du modèle aux données empiriques et d'estimer la proportion de variabilité expliquée par le modèle théorique. La puissance statistique étant associé au nombre de participants de l'échantillon, nous pouvons conclure que la taille de

l'échantillon de l'étude était suffisamment grande pour assurer la significativité de cet indice.

4.8 Vérification des hypothèses de recherche

Pour l'ensemble des hypothèses émises, seule l'hypothèse H11 n'est pas confirmée (voir Tableau 4.8). En effet, l'ouverture à l'expérience exerce un effet presque nul et non significatif sur l'intention de répondre. Les résultats révèlent par ailleurs que l'environnement riche de feedback affecte positivement et avec force l'exactitude perçue permettant de confirmer l'hypothèse H1. Le lien positif observé entre la crédibilité de la source et l'exactitude perçue est plus faible mais supporte l'hypothèse H2. Bien que la force du lien soit faible, l'hypothèse H6 soutient que l'intention de répondre affecte positivement le rendement global. D'autre part, l'exactitude perçue exerce un effet positif de force moyenne sur la perception de justice globale validant ainsi l'hypothèse H8. De même, la conscience exerce un effet positif de faible intensité sur l'intention de répondre et le rendement global, ce qui permet d'appuyer l'hypothèse H12 et l'hypothèse H13. L'hypothèse H14 est également confirmée établissant un lien positif de force modéré entre l'exactitude perçue du feedback reçu et l'instrumentalité. À son tour, l'instrumentalité exerce un impact positif de force moyenne sur l'intention de répondre permettant de valider l'hypothèse H15. Considérant que la perception de justice globale affecte l'instrumentalité positivement bien que faiblement, l'hypothèse H16 est confirmée. Enfin, le concept de soi global exerce un effet positif de force modéré sur la perception de la justice globale permettant de confirmer l'hypothèse 17.

Le Tableau 4.8 présente les résultats obtenus suite à la vérification des hypothèses du nouveau modèle structurel spécifié à la Figure 4.13 (page 140).

Tableau 4.8 Résultats obtenus suite à la vérification des hypothèses du nouveau modèle structurel spécifié

| Hypothèses | | Coefficients structuraux |
|------------|---|--------------------------|
| H1 | L'environnement riche de feedback a un effet direct positif sur l'exactitude perçue du feedback reçu | 0,57*** |
| H2 | La crédibilité de la source a un effet direct positif sur l'exactitude perçue du feedback reçu | 0,26* |
| H6 | L'intention de répondre a un effet positif sur le rendement global | 0,13* |
| H8 | L'exactitude perçue du feedback reçu a un effet direct positif sur la perception de justice globale | 0,51*** |
| H11 | L'ouverture à l'expérience a un effet presque nul et non significatif sur l'intention de répondre au feedback | -0,02 |
| H12 | La conscience a un effet direct positif sur l'intention de répondre au feedback | 0,21** |
| H13 | La conscience a un effet direct positif sur le rendement global | 0,17** |
| H14 | L'exactitude perçue du feedback a un effet direct positif sur l'instrumentalité | 0,18* |
| H15 | L'instrumentalité a un effet direct positif sur l'intention de répondre | 0,38*** |
| H16 | La perception de la justice globale a un effet direct positif sur l'instrumentalité | 0,16* |
| H17 | Le concept de soi global a un effet direct positif sur la perception de justice globale | 0,21*** |

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Avant de terminer cette section, étant donné que notre échantillon présentait une certaine hétérogénéité des catégories d'emploi, nous avons réalisé une analyse complémentaire pour vérifier la pertinence du modèle sur deux sous-échantillons correspondant chacun à des catégories d'emploi plus homogènes dans le but comparer les coefficients structuraux et les indices d'ajustement du modèle final (voir Figure 4.13 page 140) à ceux des deux sous-échantillons (voir annexes K, L et M). Le premier sous-échantillon (N = 241) intègre l'ensemble des employés excluant le personnel cadre et le deuxième n'inclut que les professionnels à volet santé ou

social (N = 206) Les résultats obtenus conduisent à des indices d'ajustement et à des coefficients structuraux similaires et comparables à ceux du modèle de l'échantillon final, même si ces indices ne sont pas tous significatifs. Il n'y a donc aucune raison de rejeter le modèle vérifié à l'aide de l'échantillon global et la faible hétérogénéité de l'échantillon n'apparaît pas être un problème.

4.9 Analyses de médiation de la chaîne de variables cognitives reliant l'environnement riche de feedback au rendement global et la crédibilité de la source au rendement global

Dans le cadre d'une recherche, Brauer (2000) fait part de l'importance de repérer les concepts théoriques susceptibles d'exercer un effet médiateur. Selon Baron et Kenny (1986, p. 1173), une variable médiatrice représente « un mécanisme génératif à travers lequel une variable indépendante principale est capable d'influencer une variable dépendante donnée ».

Kinicki et al. (2004) ont vérifié l'effet médiateur de la chaîne de variables cognitives reliant l'environnement riche de feedback au rendement et la crédibilité de la source au rendement à partir de la méthode de Baron et Kenny (1986). Leurs analyses ont montré que la chaîne cognitive exerce un effet de médiation complet entre l'environnement riche de feedback et le rendement et entre la crédibilité de la source et le rendement.

Considérant que l'un des intérêts de la présente étude était de contre-vérifier les résultats de Kinicki et al. (2004), il nous apparaît pertinent d'effectuer des analyses de médiation pour la même chaîne de variables cognitives reliant l'environnement riche de feedback au rendement global et la crédibilité de la source au rendement global dans l'étude de Kinicki et al., en considérant toutefois que, dans la présente étude, le désir de répondre au feedback a été remplacé par

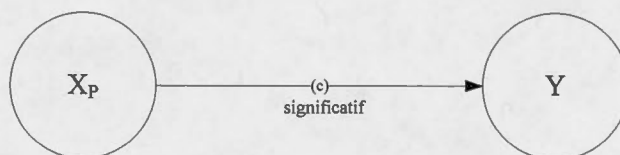
l'instrumentalité. Pour cette partie des analyses de médiation, nous avons exclu du modèle final, le concept de soi global, la conscience, la perception de justice et l'expérience dans les fonctions, par souci de répliquer ces analyses dans les conditions les plus rapprochées possibles de celles de l'étude de Kinicki et al. Pour permettre la comparaison des résultats, nous avons réalisé les analyses de médiation à partir de la démarche séquentielle de Baron et Kenny (1986) renouvelée par Kenny, Kashy, & Bolger (1998). À la différence de Kinicki et al. (2004) qui ont effectué ces analyses à l'aide de régressions multiples, nous avons eu recours aux équations structurelles. Nombre d'auteurs recommandant l'utilisation d'équations structurelles en présence de variables latentes (Roussel, Durrieu, Campoy & El Akremi, 2002; MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002), cette méthode permettant de réduire les biais d'estimation résultant de l'erreur de mesure (El Akremi & Roussel, 2002).

Kenny (2014) rapporte que la démarche séquentielle en quatre étapes représente un point de départ au niveau des analyses de médiation, celle-ci présentant l'avantage d'exposer une démarche simple et claire (voir Figure 4.14). Cette méthode est toutefois associée à un faible pouvoir statistique (Pardo & Roman, 2013). Pour cette raison, Kenny (2014) précise que les analyses contemporaines mettent maintenant le focus sur les mesures d'effet indirect pour vérifier les propriétés médiatrices des variables. À la lumière de ces informations, nous avons complété les analyses de médiation de Baron et Kenny (1986) renouvelée par Kenny et al. (1998) par une série d'analyses d'effet indirect effectuées par *bootstrapping*. Ce test plus récent permet de construire par *bootstrap* des intervalles de confiance pouvant conduire à des inférences statistiques améliorées (Preacher & Hayes, 2004; Cheung & Lau, 2007).

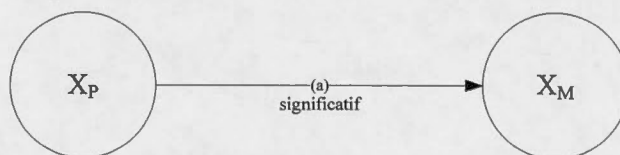
La démarche séquentielle de Baron et Kenny (1996) et Kenny et al. (1998) comporte quatre étapes (Voir Figure 4.14). À la première étape, il convient de montrer que l'effet de la variable indépendante X_p sur la variable dépendante Y est

significatif afin de s'assurer de l'existence d'un impact à médiatiser. Dans la régression de Y sur X_P , le coefficient (c) doit être significatif ($p \leq 0,05$).

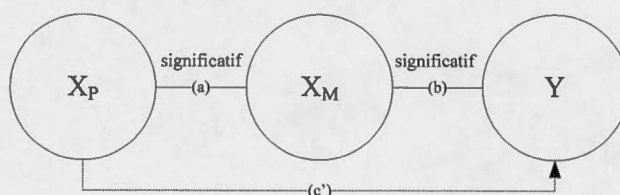
Étape 1: Régression de Y sur X_P



Étape 2: Régression de X_M sur X_P



Étape 3: Régression de Y sur X_M et X_P



Étape 4: Vérifier $c'=0$ ou $c'<c$; Réaliser le test de Sobel

Figure 4.14. Démarche de vérification en quatre étapes de Baron et Kenny (1986) et Kenny et al. (1998).

À la deuxième étape, il s'agit de vérifier si la variable indépendante X_P a un impact significatif sur la variable médiatrice X_M considérée comme une variable à expliquer dans une analyse de régression de X_M sur X_P . Le coefficient (a) doit être significatif. À la troisième étape, la variable X_M doit exercer un effet significatif sur la variable Y après avoir effectué une régression de Y sur X_M et X_P . En contrôlant X_P , le coefficient (b) entre X_M et Y doit être significatif. Les trois premières étapes servent à établir s'il y a un effet de médiation par X_M alors que la quatrième étape permet de vérifier si l'effet de médiation est complet ou partiel. L'effet de médiation

apparaît complet lorsque le coefficient c' , liant X_P et Y en présence de X_M , est de zéro. Lorsque seules les conditions des trois premières étapes sont répondues, le rôle médiateur apparaît partiel (Kenny et al., 1998). Baron et Kenny (1986) et Kenny et al. (1998) recommandent de vérifier la significativité de l'effet médiateur à l'aide du test de Sobel, une méthode également suggérée par El Akremi et Roussel (2002).

Pour effectuer les analyses de médiation, à l'instar de Kinicki et al. (2004), nous avons créé un score composite global pour représenter la chaîne de variables cognitives sur la base de la moyenne des scores composites uniques formés pour l'exactitude perçue, l'instrumentalité et l'intention de répondre au feedback. Le modèle de mesure du composite médiateur représentant les trois variables médiatrices est présenté à la Figure 4.15. Les solutions présentées sont standardisées. Le coefficient de cohérence interne (α) est de 0,90. Pour permettre l'identification du modèle, le terme d'erreur de l'indicateur a été fixé à « Variance $\times (1 - \alpha)$ », c'est-à-dire à 0,03. Les analyses de médiation ont été effectuées à partir du logiciel LISREL 8.50.

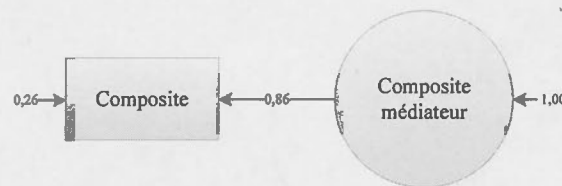


Figure 4.15. Modèle de mesure du composite médiateur.

Ce modèle s'ajuste parfaitement aux données empiriques recueillies. L'ensemble des indices d'ajustement obtenus sont saturés ($\chi^2 [0, N = 293] = 0,00$, $p > 0,05$; GFI = 1,00; CFI = 1,00; IFI = 1,00; NNFI = 1,00; SRMR = 0,00; RMSEA = 0,00).

D'autre part, considérant que l'utilisation d'équations structurelles permet de considérer simultanément l'effet de plusieurs variables latentes sur d'autres variables, à des fins exploratoires, nous avons répété la quatrième étape de la démarche sur un modèle alternatif où le composite médiateur est remplacé par la chaîne de variables cognitives formée de l'exactitude perçue, de l'instrumentalité et de l'intention de répondre afin de considérer l'effet médiateur de chacun des construit de cette chaîne.

4.9.1 Analyse de l'effet médiateur de la chaîne de variables cognitives entre l'environnement riche de feedback et le rendement global

Les analyses réalisées réfèrent aux quatre étapes de la démarche séquentielle de Baron et Kenny (1986) et Kenny et al. (1998). À la première étape, l'effet de l'environnement riche de feedback sur le rendement global est mesuré (voir Figure 4.16).

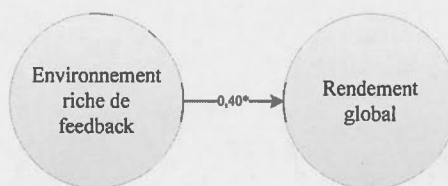


Figure 4.16. Modèle structurel de régression. Le coefficient est significatif ($p < 0,05$).

Les résultats révèlent que l'environnement riche de feedback affecte positivement le rendement global ($0,40$, $p < 0,05$). L'ajustement du modèle est excellent (χ^2 [8, $N = 293$] = $11,52$, $p > 0,05$; GFI = $0,99$; CFI = $1,00$; IFI = $1,00$; NNFI = $0,99$; SRMR = $0,05$; RMSEA = $0,04$).

À la deuxième étape, l'effet de l'environnement riche de feedback sur le composite médiateur est vérifié (voir Figure 4.17). Les résultats de cette analyse indiquent que le composite médiateur est positivement affecté par l'environnement riche de feedback ($0,82, p < 0,05$). L'ajustement du modèle est convenable ($\chi^2 [2, N = 293] = 8,30, p < 0,05$; GFI = 0,99; CFI = 0,98; IFI = 0,98; NNFI = 0,95; SRMR = 0,03; RMSEA = 0,10).

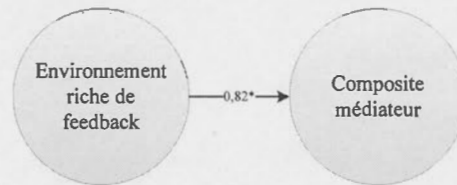


Figure 4.17. Modèle structurel de régression. Le coefficient est significatif ($p < 0,05$).

À la troisième étape, l'effet de l'environnement riche de feedback sur le composite médiateur et l'effet du composite médiateur sur le rendement global sont considérés simultanément (voir Figure 4.18). Les résultats montrent que l'environnement riche de feedback affecte positivement le composite médiateur ($0,82, p < 0,05$) et que le composite médiateur affecte positivement le rendement global ($0,32, p < 0,05$), suggérant que le score composite exerce un effet de médiation entre l'environnement riche de feedback et le rendement global (Kenny et al., 1998). Le modèle s'ajuste bien aux données ($\chi^2 [13, N = 293] = 29,18, p < 0,01$; GFI = 0,97; CFI = 0,98; IFI = 0,98; NNFI = 0,97; SRMR = 0,06; RMSEA = 0,07). Le test de Sobel révèle que le coefficient d'effet indirect de l'environnement riche de feedback sur le rendement global est de 0,27 ($p < 0,05$).

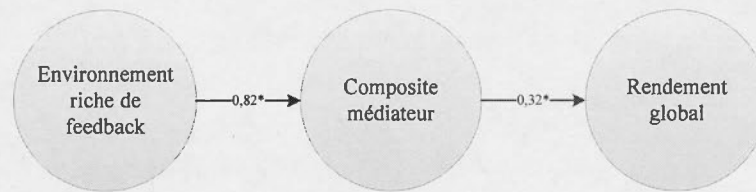


Figure 4.18. Modèle structurel de régression. Tous les coefficients sont significatifs ($p < 0,05$).

À la quatrième étape, le modèle de la troisième étape intégrant le composite médiateur est à nouveau vérifié mais en considérant cette fois-ci l'effet direct de l'environnement riche de feedback sur le rendement global dans le but de vérifier si la médiation est complète ou partielle (voir Figure 4.19).

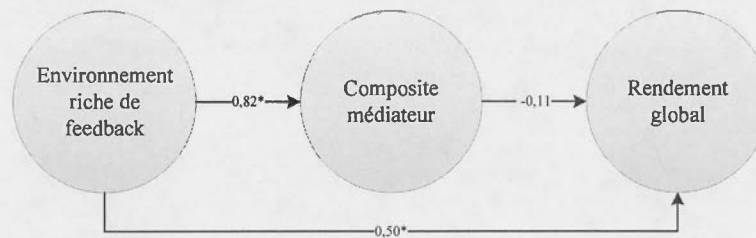


Figure 4.19. Modèle structurel de régression. * Coefficient significatif ($p < 0,05$).

Les résultats indiquent que le coefficient d'effet direct du lien entre l'environnement riche de feedback et le rendement global est de 0,50, ($p < 0,05$). Pour assurer une médiation complète, ce coefficient aurait dû être de zéro. Ces résultats suggèrent donc que l'effet de médiation du composite médiateur observé à la troisième étape soit partiel (Kenny et al., 1998). À cette étape, nous observons que le coefficient d'effet direct du composite médiateur sur le rendement global devient négatif et non significatif. Les indices d'ajustement obtenus pour le modèle de la Figure 4.19 montrent un très bon degré d'ajustement ($\chi^2 [12, N = 293] = 20,68, p > 0,05$; GFI = 0,98; CFI = 0,99; IFI = 0,99; NNFI = 0,99; SRMR = 0,04; RMSEA = 0,05). Le test de Sobel révèle que l'effet indirect de l'environnement riche de feedback sur le rendement global est non significatif.

Tel que convenu précédemment, nous avons répété l'analyse de la quatrième étape à l'aide d'un modèle alternatif où le composite médiateur est remplacé par la chaîne de variables cognitives reliant l'environnement riche de feedback au rendement global (voir Figure 4.20). Les résultats obtenus sont comparables à ceux du modèle intégrant le composite médiateur, le coefficient d'effet direct de l'environnement riche de feedback sur le rendement global (0,56, $p < 0,001$) suggérant que l'effet de médiation du composite médiateur observé à la troisième étape est partiel (Kenny et al., 1986).

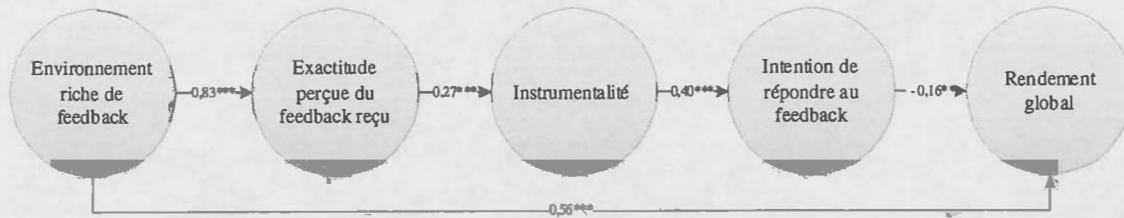


Figure 4.20. Modèle structurel de régression. Coefficients significatifs ** $p < 0,01$
*** $p < 0,001$.

La vérification de ce modèle permet toutefois de constater que, lorsque l'effet direct de l'environnement sur le rendement est considéré, le coefficient d'effet direct entre l'intention et le rendement global devient négatif, ce qui laisse croire que l'effet de médiation négatif du composite médiateur sur le rendement global observé à la Figure 4.19 pourrait être associé au lien entre l'intention de répondre et le rendement global. De façon générale, les indices révèlent que l'ajustement du modèle de la Figure 4.20 est acceptable bien que le SRMR soit élevé ($\chi^2 [61, N = 293] = 207,52$, $p > 0,05$; GFI = 0,90; CFI = 0,95; IFI = 0,95; NNFI = 0,94; SRMR = 0,17; RMSEA = 0,09).

Le Tableau 4.9 présente un résumé des principaux indices d'ajustement discutés.

Tableau 4.9 Principaux indices d'ajustement des modèles vérifiés

| Modèle de mesure | χ^2 | d.l. | GFI | CFI | IFI | NNFI | RMSEA | SRMR |
|---------------------------------|----------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Test de médiation – Étape 1 | 11,52 | 8 | 0,99 | 0,99 | 1,00 | 0,99 | 0,04 | 0,05 |
| Test de médiation – Étape 2 | 8,30 | 2 | 0,99 | 0,98 | 0,98 | 0,95 | 0,10 | 0,03 |
| Test de médiation – Étape 3 | 29,18 | 13 | 0,97 | 0,98 | 0,98 | 0,97 | 0,07 | 0,06 |
| Test de médiation – Étape 4 (1) | 20,68 | 12 | 0,98 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,05 | 0,04 |
| Test de médiation – Étape 4 (2) | 207,52 | 61 | 0,90 | 0,95 | 0,95 | 0,94 | 0,09 | 0,17 |

Pour compléter ces analyses, nous rapportons les coefficients d'effet indirect observés à partir du test de Sobel entre les variables du modèle structurel de la Figure 4.20. Les résultats montrent que l'environnement riche de feedback exerce un effet indirect sur l'instrumentalité (0,22, $p < 0,001$), sur l'intention de répondre (0,09, $p < 0,01$) et sur le rendement global (-0,01, $p < 0,05$). Par ailleurs, l'exactitude perçue exerce un effet indirect de 0,11 ($p < 0,01$) sur l'intention de répondre et de -0,02 ($p < 0,05$) sur le rendement global. Enfin, l'effet indirect de l'instrumentalité sur le rendement global est de -0,02 ($p < 0,01$). Ces indices suggèrent que l'effet de médiation observé au niveau de la chaîne de variables cognitives entre l'environnement riche de feedback et le rendement global suite aux analyses réalisées à l'aide de la démarche de Baron et Kenny et Kenny et al. (1998) pourrait être faible.

4.9.2 Analyse de l'effet médiateur de la chaîne de variables cognitives entre la crédibilité de la source et le rendement global

Les étapes de la méthode de Baron et Kenny (1986) et Kenny et al. (1998) sont répétées pour vérifier l'effet de médiation de la chaîne de variables cognitives reliant la crédibilité de la source au rendement global.

À la première étape, l'effet de la crédibilité de la source sur le rendement global est mesuré (voir Figure 4.21).

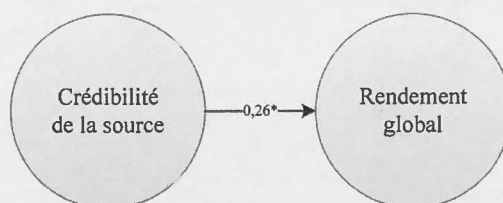


Figure 4.21. Modèle structurel de régression. Le coefficient est significatif ($p < 0,05$).

Les résultats révèlent que la crédibilité de la source affecte positivement le rendement global (0,26, $p < 0,05$). L'ajustement du modèle est convenable (χ^2 [13, $N = 293$] = 26,06, $p < 0,05$; GFI = 0,98; CFI = 0,99; IFI = 0,99; NNFI = 0,98; SRMR = 0,03; RMSEA = 0,06).

À la deuxième étape, l'effet de la crédibilité de la source sur le composite médiateur est mesuré (voir Figure 4.22). Les résultats de cette analyse indiquent que le composite médiateur est positivement affecté par la crédibilité de la source (0,75, $p < 0,05$). Le modèle s'ajuste convenablement aux données (χ^2 [5, $N = 293$] = 19,83, $p < 0,01$; GFI = 0,97; CFI = 0,99; IFI = 0,99; NNFI = 0,98; SRMR = 0,03; RMSEA = 0,10).

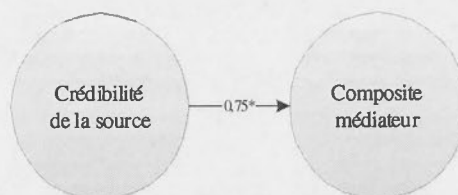


Figure 4.22. Modèle structurel de régression. Le coefficient est significatif ($p < 0,05$).

À la troisième étape, l'effet de la crédibilité de la source sur le composite médiateur et l'effet du composite médiateur sur le rendement global sont considérés simultanément (voir Figure 4.23). Les résultats montrent que la crédibilité de la source affecte positivement le composite médiateur ($0,75$, $p < 0,05$) et que le composite médiateur affecte positivement le rendement global ($0,31$, $p < 0,05$), suggérant que le score composite exerce un effet de médiation entre la crédibilité de la source et le rendement global. Le modèle s'ajuste fort bien aux données empiriques (χ^2 [19, $N = 293$] = 38,64, $p < 0,01$; GFI = 0,97; CFI = 0,99; IFI = 0,99; NNFI = 0,98; SRMR = 0,03; RMSEA = 0,06). Le test de Sobel révèle que le coefficient d'effet indirect de la crédibilité de la source sur le rendement global est de 0,23 ($p < 0,05$).

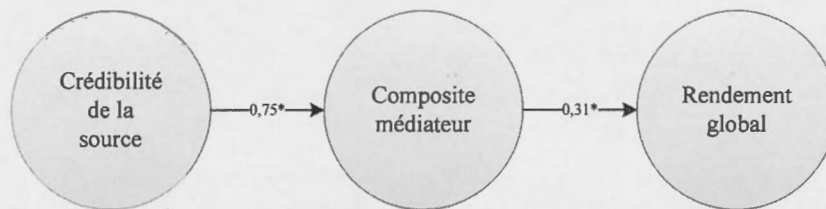


Figure 4.23. Modèle structurel de régression. Les deux coefficients sont significatifs ($p < 0,05$).

À la quatrième étape, le modèle de la troisième étape est à nouveau vérifié mais en considérant cette fois-ci l'effet direct de la crédibilité de la source sur le rendement dans le but de vérifier si la médiation est complète ou partielle (voir Figure 4.24

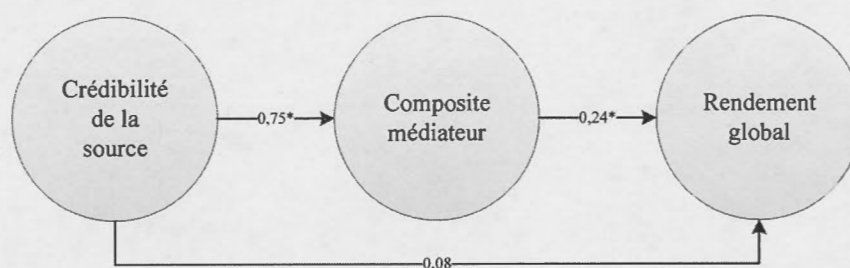


Figure 4.24. Modèle structurel de régression. * Coefficients significatifs ($p < 0,05$).

Les résultats indiquent que le coefficient d'effet direct du lien entre la crédibilité de la source et le rendement global est de 0,08 (N.S.). Ce coefficient étant supérieure à zéro (Kenny et al., 1998), l'effet de médiation du composite médiateur observé à la troisième étape apparaît partiel. Kenny (2014) recommande de ne pas tenir compte de la significativité des coefficients au niveau des quatre étapes de la démarche séquentielle puisque de faibles effets pourraient être significatifs en présence de larges échantillons et inversement, des effets puissants pourraient s'avérer non significatifs en présence de faibles échantillons. Le modèle structurel de régression s'ajuste bien aux données recueillies ($\chi^2 [18, N = 293] = 37,92, p < 0,01$; GFI = 0,97; CFI = 0,99; IFI = 0,99; NNFI = 0,98; SRMR = 0,03; RMSEA = 0,06). Le test de Sobel révèle que le coefficient standardisé d'effet indirect de la crédibilité de la source sur le rendement global est de 0,18 ($p < 0,05$).

À la quatrième étape, les résultats obtenus sur la base du modèle alternatif où le composite médiateur est remplacé par la chaîne cognitive, suggèrent également un effet de médiation partiel, le coefficient d'effet direct entre la crédibilité de la source et le rendement étant supérieur à zéro (voir Figure 4.25). Dans ce modèle, nous observons par ailleurs que le lien entre l'intention de répondre et le rendement global est nul et non significatif, ce qui peut expliquer que le coefficient d'effet indirect de la crédibilité sur le rendement global soit non significatif. Bien que le SRMR soit élevé, de façon générale, les indices obtenus pour le modèle de la Figure 4.25 révèlent que

l'ajustement du modèle est acceptable (χ^2 [73, N = 293] = 254,03, $p > 0,05$; GFI = 0,89; CFI = 0,96; IFI = 0,96; NNFI = 0,95; SRMR = 0,19; RMSEA = 0,09).

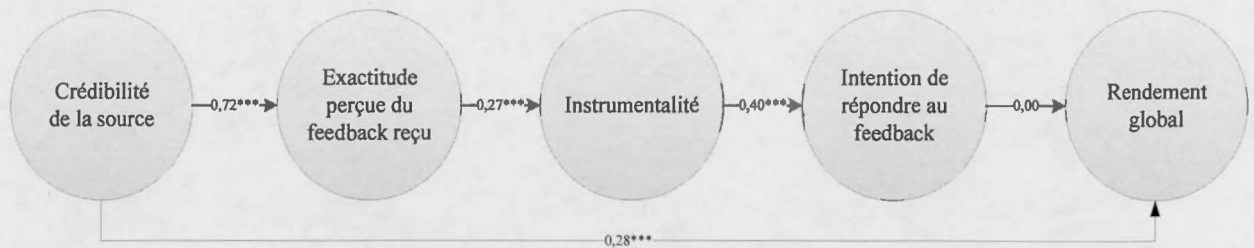


Figure 4.25. Modèle structurel de régression. Coefficients significatifs *** $p < 0,001$.

Le Tableau 4.10 présente un résumé des principaux indices d'ajustement discutés.

Tableau 4.10 Principaux indices d'ajustement des modèles vérifiés

| Modèle de mesure | χ^2 | d.l. | GFI | CFI | IFI | NNFI | RMSEA | SRMR |
|---------------------------------|----------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Test de médiation – Étape 1 | 26,06 | 13 | 0,98 | 0,99 | 0,99 | 0,98 | 0,06 | 0,03 |
| Test de médiation – Étape 2 | 19,83 | 5 | 0,97 | 0,99 | 0,99 | 0,98 | 0,10 | 0,03 |
| Test de médiation – Étape 3 | 38,64 | 19 | 0,97 | 0,99 | 0,99 | 0,98 | 0,06 | 0,03 |
| Test de médiation – Étape 4 (1) | 37,92 | 18 | 0,97 | 0,99 | 0,99 | 0,98 | 0,06 | 0,03 |
| Test de médiation – Étape 4 (2) | 254,03 | 73 | 0,89 | 0,96 | 0,96 | 0,95 | 0,09 | 0,19 |

Pour terminer, les résultats d'analyses d'effet indirect du modèle structurel de la Figure 4.25 réalisées à l'aide du test de Sobel montrent que la crédibilité de la source exerce un effet indirect sur l'instrumentalité (0,19, $p < 0,01$) et sur l'intention de répondre (0,08, $p < 0,01$). L'exactitude perçue exerce également un

effet indirect sur l'intention de répondre (0,11, $p < 0,01$). Par ailleurs, les coefficients d'effet indirect de la crédibilité de la source, de l'exactitude perçue et de l'instrumentalité sur le rendement global apparaissent nuls et non significatifs.

En résumé, à la lumière des résultats obtenus suite aux analyses de médiation de Baron et Kenny (1986) et Kenny et al. (1998) effectuées sur la base des modèles intégrant le composite médiateur et des modèles alternatifs, il apparaît que la chaîne de variables cognitives exerce un effet de médiation partiel entre l'environnement riche de feedback et le rendement global et entre la crédibilité de la source et le rendement global. Les résultats de la quatrième étape suggèrent toutefois que l'effet de médiation pourrait s'arrêter à l'intention de répondre. Ces enjeux sont discutés à la section Discussion.

4.9.3 Analyses de médiation par bootstrapping

Nous avons effectué une série d'analyses de médiation à l'aide du logiciel M-PLUS, en utilisant la méthode de bootstrapping, à partir du modèle structurel final de la Figure 4.13 (voir p. 140) permettant de cibler les liens indirects significatifs entre les variables du modèle incluant la conscience, le concept de soi global et la perception de justice. Les données obtenues à l'aide de ce logiciel montrent que le modèle s'ajuste bien aux données empiriques (χ^2 [93, $N = 293$] = 710,21, $p < 0,05$; CFI = 0,92; TLI = 0,91; SRMR = 0,14; RMSEA = 0,07) et les contributions factorielles s'étalent de 0,44 à 0,96 ($p < 0,05$).

La méthode de bootstrapping (MacKinnon, Lockwood, Hoffmann, West, & Sheets, 2002; MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; MacKinnon, Warsi, & Dwyer, 1995) basée sur une technique de ré échantillonnage, permet de générer 5000 échantillons de données à l'aide de l'échantillon de base ($N = 293$), rendant possible le calcul d'intervalles de confiance permettant d'inférer la significativité d'un effet indirect en fonction d'un seuil p de 0,05. Le Tableau 4.11 présente l'ensemble des

effets de médiation vérifiés lors des analyses effectuées et leur significativité inférée à l'aide des bonds inférieur et supérieur.

Les résultats montrent que quatre liens indirects seulement apparaissent significatifs et parmi ceux-ci, deux concernent le rôle médiateur de la justice. De façon plus précise, la justice globale jouerait un rôle médiateur entre l'exactitude perçue et l'instrumentalité (0,09, CI = 0,01-0,16) et entre l'exactitude perçue et l'intention de répondre via l'instrumentalité (0,03, CI = 0,001 - 0,07). Ces résultats mettent en lumière le rôle médiateur de la justice globale entre l'exactitude perçue du feedback et la réponse au feedback. Nous observons par ailleurs que l'environnement riche de feedback affecte la perception de justice globale de façon indirecte par l'entremise de l'exactitude perçue (0,29, CI= 0,00- 0,57) et que la perception de justice affecte indirectement l'intention de répondre via l'instrumentalité (0,07, CI= 0,003- 0,13).

Tableau 4.11 Résultats des analyses de médiation effectuées à l'aide du logiciel M-PLUS

| EFFET INDIRECT VÉRIFIÉ | COEFFICIENT STANDARDISÉ | SIGNIFICATIVITÉ | BOND INF. | BOND SUP. |
|--|----------------------------|-----------------|--------------|--------------|
| ENVIRONNEMENT à RENDEMENT via INTENTION INSTRUMENTALITÉ EXACTITUDE | 0,006 | N.S. | -0,01 | 0,03 |
| CREDIBILITÉ à RENDEMENT via INTENTION INSTRUMENTALITÉ EXACTITUDE | 0,003 | N.S. | -0,01 | 0,01 |
| CSE à RENDEMENT via INTENTION INSTRUMENTALITÉ JUSTICE | 0,002 | N.S. | -0,001 | 0,005 |
| JUSTICE à RENDEMENT via INTENTION INSTRUMENTALITÉ | 0,009 | N.S. | -0,005 | 0,02 |
| CONSCIEN à RENDEMENT via INTENTION | 0,021 | N.S. | -0,01 | 0,05 |
| EXACTITUDE à RENDEMENT via INTENTION INSTRUMENTALITÉ JUSTICE | 0,005 | N.S. | -0,003 | 0,01 |
| ENVIRONNEMENT à RENDEMENT via INTENTION INSTRUMENTALITÉ JUSTICE EXACTITUDE | 0,003 | N.S. | -0,003 | 0,01 |

Tableau 4.11 Résultats des analyses de médiation effectuées à l'aide du logiciel M-PLUS (Suite...)

| | | | | |
|---|-------|------------|--------|-------|
| CREDIBILITÉ à RENDEMENT via INTENTION INSTRUMENTALITÉ JUSTICE EXACTITUDE | 0,001 | N.S. | -0,002 | 0,008 |
| JUSTICE à RENDEMENT via INTENTION INSTRUMENTALITÉ INSTRUMENTALITÉ à RENDEMENT via INTENTION | 0,009 | N.S. | -0,005 | 0,02 |
| EXACTITUDE à RENDEMENT via INTENTION INSTRUMENTALITÉ CONSCIEN à RENDEMENT via INTENTION | 0,053 | N.S. | -0,01 | 0,12 |
| ENVIRONNEMENT à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ EXACTITUDE CREDIBILITÉ à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ EXACTITUDE | 0,010 | N.S. | -0,012 | 0,03 |
| EXACTITUDE à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ CSE à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ JUSTICE | 0,021 | N.S. | -0,01 | 0,05 |
| EXACTITUDE à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ JUSTICE ENVIRONNEMENT à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ JUSTICE EXACTITUDE | 0,042 | N.S. | -0,04 | 0,12 |
| CREDIBILITÉ à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ JUSTICE EXACTITUDE | 0,020 | N.S. | -0,04 | 0,12 |
| JUSTICE à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ ENVIRONNEMENT à INSTRUMENTALITÉ via EXACTITUDE | 0,075 | N.S. | -0,03 | 0,08 |
| CREDIBILITÉ à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ JUSTICE EXACTITUDE | 0,014 | N.S. | -0,004 | 0,03 |
| JUSTICE à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ ENVIRONNEMENT à INSTRUMENTALITÉ via EXACTITUDE | 0,034 | $p < 0,05$ | 0,001 | 0,07 |
| CREDIBILITÉ à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ JUSTICE EXACTITUDE | 0,019 | N.S. | -0,01 | 0,05 |
| JUSTICE à INTENTION via INSTRUMENTALITÉ ENVIRONNEMENT à INSTRUMENTALITÉ via EXACTITUDE | 0,009 | N.S. | -0,01 | 0,03 |
| CREDIBILITÉ à INSTRUMENTALITÉ via EXACTITUDE CSE à INSTRUMENTALITÉ via JUSTICE | 0,067 | $p < 0,05$ | 0,003 | 0,13 |
| EXACTITUDE à INSTRUMENTALITÉ via JUSTICE | 0,104 | N.S. | -0,06 | 0,15 |
| CREDIBILITÉ à INSTRUMENTALITÉ via EXACTITUDE CSE à INSTRUMENTALITÉ via JUSTICE | 0,050 | N.S. | -0,07 | 0,17 |
| EXACTITUDE à INSTRUMENTALITÉ via JUSTICE | 0,035 | N.S. | -0,003 | 0,07 |
| EXACTITUDE à INSTRUMENTALITÉ via JUSTICE | 0,085 | $p < 0,05$ | 0,01 | 0,16 |

Tableau 4.11 Résultats des analyses de médiation effectuées à l'aide du logiciel M-PLUS (Suite...)

| | | | | |
|--|-------|------------|--------|------|
| ENVIRONNEMENT à INSTRUMENTALITÉ via JUSTICE EXACTITUDE | 0,047 | N.S. | -0,03 | 0,12 |
| CREDIBILITÉ à INSTRUMENTALITÉ via JUSTICE EXACTITUDE | 0,023 | N.S. | -0,03 | 0,08 |
| CSE à INSTRUMENTALITÉ via JUSTICE | 0,035 | N.S. | -0,003 | 0,07 |
| ENVIRONNEMENT à JUSTICE via EXACTITUDE | 0,286 | $p < 0,05$ | 0,00 | 0,57 |
| CREDIBILITÉ à JUSTICE via EXACTITUDE | 0,139 | N.S. | -0,14 | 0,42 |

Note. Les bonds inférieurs et supérieurs présentés correspondent aux valeurs associées aux bornes de l'intervalle de confiance de 95%.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Dans ce chapitre, les résultats obtenus dans le cadre de la vérification des modèles de mesure sont d'abord discutés. Une comparaison est ensuite effectuée en regard des différences caractérisant la présente étude avec celle de Kinicki et al. (2004). Par ailleurs, les contributions théoriques de la recherche sont rapportées, suivies des limites de l'étude. Enfin, des suggestions sont émises en considération des recherches futures et les implications pratiques de la recherche sont relevées.

5.1 Résultats obtenus dans le cadre de la vérification des modèles de mesure

Les analyses factorielles confirmatoires réalisées pour les 11 construits du modèle font part de qualités psychométriques satisfaisantes pour la majorité des modèles de mesure. Toutefois, certains points doivent être discutés.

Lors de la vérification du modèle de mesure de l'environnement riche de feedback, nous avons constaté que la contribution factorielle du signe du feedback n'était que de 0,36. Selon la norme, tous les items d'un construit réflexif présentant une contribution factorielle inférieure à 0,40 devraient être éliminés (Matsunaga, 2010). Après analyse, nous avons décidé de conserver cet item au niveau du modèle de mesure puisqu'il nous apparaissait conceptuellement complémentaire aux deux autres items (fréquence et spécificité) pour former le construit de l'environnement riche de feedback, tel que conceptualisé par Kinicki et al. (2004). Il s'agit toutefois d'un cas d'exception. Cette décision nous amène à discuter de la possibilité de

considérer l'environnement riche de feedback comme un construit formatif dans les recherches futures. Alors qu'un construit réflexif implique une relation de causalité allant du construit vers les indicateurs (Lacroux, 2009), lesquels représentent l'influence du construit, dans le cas d'un construit formatif, la relation de causalité va plutôt des indicateurs vers le construit (Fernandes, 2012), chacun des indicateurs contribuant à la conceptualisation même du construit. Par conséquent, à la différence d'un construit réflexif, la vérification d'un construit formatif requiert de conserver le plus grand nombre possible d'items (Diamantopoulos & Siguaw, 2006; Jarvis, Mackenzie & Podsakoff, 2004). En effet, une grande partie des problèmes liés au traitement des construits formatifs serait associée à l'élimination abusive d'items, ce qui pourrait affecter la qualité du modèle de mesure. À cet égard, en conservant le signe du feedback, nous avons préservé l'intégrité du construit.

Par ailleurs, pour l'ensemble des modèles de mesure, nous avons éliminé sept items au total, soit trois pour la conscience et quatre pour l'ouverture à l'expérience. Bien que nous ayons éliminé ces items, les coefficients alpha des deux construits entrent dans les normes et la validité convergente apparaît satisfaisante dans son ensemble. De plus, selon la littérature, en présence de construits réflexifs, la suppression d'items est une pratique fréquemment utilisée (Lacroux, 2009; Matsunaga, 2010). Nous avons identifié deux facteurs méthodologiques ayant pu exercer une certaine influence à cet égard.

Le premier facteur concerne le mélange des items de la personnalité dans le questionnaire. Rappelons que les 31 items en lien avec la personnalité ont été mélangés entre eux de façon aléatoire dans la première partie du questionnaire afin d'évaluer avec plus d'exactitude le degré de cohérence interne de chacun des construits. Bien que plusieurs auteurs recommandent le mélange des items de construits différents dans un même questionnaire, Podsakoff (2003) souligne que, lorsque les construits sont similaires, cette pratique peut contribuer à augmenter les corrélations entre les items des construits d'un modèle et à diminuer les

intercorrélations entre les items d'un même construit, dû au fait que les répondants peuvent avoir une tendance à répondre de façon similaire aux questions de construits semblables. Toutefois, la validité de cet argument n'est pas assurée considérant qu'aucun item n'a été éliminé pour le concept de soi global en dépit du fait que la même procédure a été appliquée. En mélangeant les items de la personnalité entre eux, nous avons voulu ajouter de la rigueur au processus. Par ailleurs, considérant que la conscience et l'ouverture à l'expérience représentent deux construits réflexifs, il apparaît peu probable que le retrait des items ait affecté la qualité des modèles de mesure, lesquels font preuve d'excellentes qualités psychométriques dans le cadre de la présente étude.

Le deuxième facteur a trait à l'utilisation du BFI-Fr pour mesurer les items de la conscience et de l'ouverture à l'expérience. Bien que les qualités psychométriques de cet instrument aient été éprouvées dans le cadre d'études antérieures et comparées à celles des BFI américain et espagnol (Plaisant et al., 2010), il y a tout de même lieu de s'interroger sur la validité externe des échelles de mesure que nous avons utilisées. À cet égard, les analyses de validation du BFI-Fr ont été effectuées auprès d'une population d'étudiants français dont l'âge moyen était de 20 ans et deux mois. En revanche, l'échantillon de notre étude se compose d'une majorité d'employés détenant pour la plupart un minimum de cinq années d'expérience de travail (79,7%) et dont l'âge moyen est de 44,78 ans. Il est possible qu'une partie de la variance des réponses obtenues aux items pour ces deux construits puissent être associée à ces différences, c'est-à-dire l'âge et l'expérience de travail, ces facteurs pouvant possiblement affecter les réponses des participants. Encore une fois, cet argument est contestable compte tenu du fait que tous les autres construits du modèle ont été également validés dans des contextes différents de celui de la présente étude et pourtant, nous n'avons pas eu à éliminer d'items pour ces construits.

En ce qui concerne le désir de répondre, nous avons observé que cinq contributions factorielles sur un total de sept se sont avérées hors norme et trois

d'entre elles étaient non significatives. Ces résultats soulèvent des interrogations en regard de la validité du construit. Fernandes (2012) mentionne qu'une faible contribution factorielle peut être le résultat d'un item mal formulé, d'un item non représentatif du concept ou du transfert inapproprié d'un item d'un contexte à l'autre. À cet égard, deux items liés aux encouragements apparaissent inappropriés au contexte de l'étude. Rappelons que Kinicki et al. (2004) ont mené leur étude auprès d'employés d'une banque alors que la présente étude a été effectuée auprès d'employés du réseau de la santé et des services sociaux. À ce sujet, mentionnons que, dans le milieu des affaires, des incitatifs concrets et monétaires sont souvent utilisés pour motiver le personnel (ex : primes et bonus) alors que dans le milieu de la santé, la réalité est tout autre. En effet, dans le réseau de la santé, tant pour les cadres que pour les employés, les salaires sont prédéterminés d'après une échelle salariale définie à l'avance et, au moment de l'étude, le régime de bonis au rendement des cadres avait été aboli depuis quelques années. Or, considérant que, dans le questionnaire, deux des trois items de mesure de l'échelle d'encouragements à fournir un meilleur rendement faisaient référence à des incitatifs monétaires, il est fort possible que ces incitatifs ne contribuent pas à encourager le personnel du réseau de la santé à soutenir des efforts dans le but d'obtenir un meilleur rendement.

Il semble donc que l'échelle de mesure du désir de répondre ne puisse être utilisée en toutes circonstances, particulièrement pour les items en lien avec les encouragements à fournir un meilleur rendement. Dans le réseau de la santé, les valences sont davantage associées à la reconnaissance, au sentiment d'utilité, à un sentiment de défi ou à l'octroi de mandats particuliers (Verstraeten, 2009). En considération de certains propos tirés de la littérature, il nous apparaissait important de remplacer le désir de répondre par un construit ayant une implication motivationnelle. Après avoir analysé différentes alternatives, nous avons remplacé le désir de répondre par l'instrumentalité qui réfère à la perception d'un lien entre le

rendement et les récompenses (Vroom, 1964), l'un des items de mesure du désir de répondre de Kinicki et al. (2004).

Pour conclure cette section, soulignons que, même si nous avons eu à éliminer des items pour les construits de la conscience et de l'ouverture à l'expérience, les indices psychométriques révèlent que ces deux modèles de mesure font preuve de bonnes qualités psychométriques, ce qui contribue à assurer une bonne validité au niveau des résultats de l'étude.

5.2 Comparaison des résultats de l'étude avec ceux de Kinicki et al. (2004)

Avant de débiter cette section, rappelons que l'objectif initial de la recherche consistait à élaborer et à vérifier empiriquement, sur la base du modèle de Kinicki et al. (2004), un modèle théorique du processus de feedback intégrant le concept de soi global, deux traits de personnalité, la conscience et l'ouverture à l'expérience, ainsi que la perception de justice globale. De plus, nous avons la préoccupation de contre-vérifier les résultats de Kinicki et al.. Pour faire suite à ce dernier objectif, nous proposons de discuter dans un premier temps, de l'ajustement des deux modèles structuraux et dans un deuxième temps, des résultats obtenus dans le cadre des analyses de médiation. Toutefois, au préalable, il nous apparaît important de résumer les principales différences observées au niveau des deux études.

La présente recherche a permis de remédier à trois limites importantes ayant été identifiées par Kinicki et al. (2004) dans leur étude. La première limite a trait à la taille de l'échantillon qui était de 102 participants dans l'étude de Kinicki et al. alors qu'elle est de 293 participants dans notre étude. À noter qu'un minimum de 200 participants est recommandé pour la vérification d'un modèle par équations structurelles (Kline, 2005). La deuxième limite concerne la mesure du rendement. Kinicki et al. ont mesuré le rendement à l'aide d'un seul indicateur correspondant à la

cote de performance de l'employé figurant dans son dossier. Wildman, Bedwell, Salas et Smith-Jentsch (2010) soulèvent que ce type de performance ne tient pas compte des comportements s'inscrivant au-delà des tâches rattachées aux fonctions du poste. Dans le but de mesurer le rendement dans sa globalité et d'ajouter de la précision au niveau de la mesure, nous avons utilisé une échelle de 17 items en lien avec des comportements intra-rôle et des comportements extra-rôles, lesquels mesurent trois dimensions, soit la performance liée à la tâche, les comportements d'aide envers le groupe de travail et les suggestions apportées au groupe de travail. De plus, l'évaluation du rendement des participants a été effectuée par les superviseurs à partir d'un questionnaire prévu à cet effet et nous avons eu recours à une analyse de second ordre pour la mesure de ce construit. Les méthodes utilisées pour évaluer le rendement global des participants représentent donc une force de l'étude au plan méthodologique. La troisième limite réfère au nombre limité de variables indépendantes expliquant les variations observées au niveau des cognitions du récepteur suite au feedback. À cet égard, nous avons vérifié l'effet de trois nouvelles variables, soit le concept de soi global en tant qu'antécédent de la perception de justice globale et l'ouverture à l'expérience et la conscience, en tant qu'antécédents de l'intention de répondre.

Au-delà des limites identifiées par Kinicki et al. (2004), d'autres particularités distinguent le modèle structurel de la présente étude de celui de Kinicki et al.. Premièrement, tel que mentionné précédemment, pour des raisons liées à la validité de construit, nous avons dû remplacer le désir de répondre par l'instrumentalité. Deuxièmement, nous avons intégré la perception de justice globale dans notre modèle à titre de variable intermédiaire entre l'exactitude perçue du feedback reçu et l'instrumentalité. Troisièmement, pour mesurer l'intention de répondre au feedback, Kinicki et al. n'ont utilisé qu'un seul item référant à l'intention du récepteur de fournir des efforts supplémentaires. À cet égard, nous avons ajouté trois items mesurant la fixation d'objectifs de rendement. Enfin, nous avons considéré l'effet de

deux variables contrôle, soit l'expérience dans les fonctions et le moment de la dernière évaluation du rendement, à la différence de Kinicki et al. qui n'ont pas intégré ce type de variable dans leur étude.

En raison des différences discutées entre les deux études, une comparaison des indices d'ajustement des deux modèles n'est pas indiquée. Cependant, une analyse sommaire des résultats nous permet de constater qu'à l'instar de Kinicki et al. (2004), le modèle structurel final vérifié dans le cadre de la présente étude s'ajuste bien aux données recueillies sur le terrain.

Par ailleurs, dans le but de contre-vérifier les résultats obtenus par Kinicki et al. (2004), nous avons procédé également à des analyses de médiation. À cet égard, nous avons appliqué la démarche de Baron et Kenny (1986) renouvelée par Kenny et al. (1998). Cette méthode est sensiblement la même que celle utilisée par Kinicki et al. (2004), toutefois, les procédés utilisés à l'intérieur de cette démarche diffèrent à deux niveaux. D'abord, Kinicki et al. ont effectué des analyses de régression alors que nous avons eu recours aux équations structurelles. Ensuite, Kinicki et al. ont agrégé les indicateurs de l'environnement riche de feedback et de la crédibilité de la source dans le but de former un score composite unique pour chacun des construits alors que nous avons utilisé trois indicateurs pour mesurer l'environnement riche de feedback et quatre, pour mesurer la crédibilité de la source. Finalement, mentionnons que le modèle ayant servi aux analyses de médiation représente un modèle tronqué par rapport à notre modèle structurel final, c'est-à-dire que nous avons éliminé de ce modèle les variables de la personnalité et la perception de justice globale afin d'être en mesure d'effectuer les analyses de médiation sur un modèle comparable à celui de Kinicki et al..

Avant de discuter des résultats obtenus aux analyses de médiation, mentionnons qu'à l'instar de Kinicki et al. (2004), nous avons formé un score composite pour représenter la chaîne de variables cognitives considérant que la démarche de Baron et Kenny (1986) et Kenny et al. (1998) est conçue pour vérifier

l'effet médiateur d'une seule variable. Rappelons qu'à la troisième étape de la démarche, l'effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante est mesuré tout en contrôlant statistiquement l'effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice. Cette analyse nous permet de conclure s'il y a ou non un effet de médiation. Les résultats que nous avons obtenus à cette étape nous permettent de confirmer l'existence d'un effet de médiation entre l'environnement riche de feedback et le rendement global et entre la crédibilité de la source et le rendement global, ce qui est conforme à ce que Kinicki et al. ont observé dans leur étude. À la quatrième étape, l'opération de la troisième étape est répétée mais cette fois-ci en considérant l'effet direct de la variable indépendante sur la variable dépendante dans le but de déterminer si l'effet de médiation est partiel ou complet. À cet égard, les résultats obtenus dans le cadre de notre étude suggèrent que le composite médiateur exerce un effet de médiation partiel entre l'environnement riche de feedback et le rendement global et entre la crédibilité de la source et le rendement global, à la différence de Kinicki et al. (2004) qui ont observé un effet de médiation complet pour ces analyses. Il est possible que cette différence soit attribuable au remplacement du désir de répondre par l'instrumentalité, aux différences de procédures utilisées au plan méthodologique et aux disparités observées au niveau des modèles de mesure de l'intention de répondre et du rendement global dans les deux études. Ces résultats suggèrent tout de même que la chaîne de cognitions est un phénomène robuste.

Par ailleurs, les analyses complémentaires réalisées à la quatrième étape de la démarche, à partir de deux modèles alternatifs intégrant la chaîne de variables cognitives en remplacement du composite médiateur, mettent en lumière que l'effet de médiation des cognitions reliant l'environnement riche de feedback et la crédibilité de la source au rendement global traverse la chaîne de variables cognitives jusqu'à l'intention de répondre mais ne se rend pas au rendement global. Ces résultats suggèrent d'une part, que l'effet de médiation de la chaîne de variables cognitives porte principalement sur la façon de répondre au feedback. D'autre part, bien que ces

données ne remettent pas en question les résultats obtenus suite à la vérification du modèle structurel final, il y a lieu de s'interroger quant aux résultats obtenus au niveau du lien entre l'intention de répondre et le rendement global.

Kenny (2014) rapporte qu'il est possible qu'une variable médiatrice évaluée trop près dans le temps de la variable causale, puisse donner lieu à un coefficient fort entre la variable indépendante et la variable médiatrice et un coefficient faible, entre la variable médiatrice et la variable dépendante. Considérant que, dans les organisations, l'évaluation du rendement est un processus annuel réalisé à différents temps de l'année selon les secteurs de l'établissement, et que 45% des participants de l'étude avaient reçu leur dernier feedback dans les six mois du moment où le superviseur a complété le questionnaire d'évaluation du rendement dans le cadre de l'étude, il est possible que ce délai n'ait pas été suffisant pour que l'intention de répondre ait pu exercer un effet significatif sur le rendement. L'expérience représente un deuxième facteur pouvant avoir affecté négativement le lien entre l'intention de répondre et le rendement. Il est reconnu que les personnes qui détiennent un bon degré d'expérience dans leurs fonctions soient moins enclines à répondre au feedback, préférant se référer à leur propre expérience (Ilgen, 1979). À cet égard, notons que le degré moyen d'expérience des participants est de 4.25 sur une échelle de cinq et la moyenne d'âge de ces personnes est de 45 ans. Bien que l'expérience ait été considérée à titre de variable contrôle dans l'étude, il est possible qu'elle puisse affecter le lien entre l'intention et le rendement à titre de variable modératrice. D'autres variables ne faisant pas partie du modèle de feedback pourraient également être considérées à titre de variables modératrices pouvant affecter le lien entre l'intention de répondre et le rendement global. Charles-Pauvers et al. (2006) rapportent notamment que ce lien pourrait être modéré par l'engagement envers les objectifs qui représente la force de l'attachement d'une personne envers ces objectifs (Tubbs, 1994). Enfin, il pourrait être envisagé de reconsidérer la composition de

l'échelle de mesure de l'intention de répondre, celle-ci se mesurant principalement à l'aide d'items liés à la fixation d'objectifs.

Ces réflexions soulèvent d'autres questionnements, à savoir s'il est possible de vérifier l'effet médiateur d'une chaîne de variables intermédiaires à partir d'un modèle comportant de nombreuses variables indépendantes ou modératrices. En ce sens, les résultats des analyses de médiation effectuées à partir du modèle alternatif comportent certaines limites au niveau de l'interprétation puisqu'à notre connaissance et bien que la méthode de Baron et Kenny (1986) renouvelée par Kenny et al. (1998) soit une méthode largement utilisée et reconnue, elle ne fait part d'aucune information expliquant la procédure à suivre pour vérifier et interpréter les résultats de l'effet médiateur d'une chaîne de variables en opposition à un composite médiateur, ce qui vient moduler notre degré de certitude quant à l'interprétation des résultats obtenus sur cette base.

Pour terminer, considérant que le bootstrapping est une méthode plus précise que la méthode de Baron et Kenny (1986) et Kenny et al. (1998) pour mesurer les effets indirects, et que les analyses effectuées à l'aide de cette méthode n'ont pas permis de confirmer l'effet de médiation partielle de la chaîne de variables cognitives entre l'environnement riche de feedback et le rendement global et entre la crédibilité de la source et le rendement global, nous pouvons questionner les résultats obtenus sur la base de la méthode de Baron et Kenny (1986) et Kenny et al. (1998).

5.3 Modèle structurel final : contributions théoriques de la recherche

Les résultats de l'étude mettent en perspective que la chaîne de variables cognitives et le cadre de référence individuel représentent deux dimensions importantes du processus de feedback. De plus, la justice globale apparaît comme un concept pouvant être intégré au processus du feedback. Enfin, le concept de soi global et la conscience jouent un rôle important au niveau des cognitions du récepteur.

5.3.1 Importance de la chaîne de variables cognitives au niveau du processus de feedback

Rappelons que la chaîne de variables cognitives du modèle de feedback vérifié dans le cadre de l'étude se compose de trois variables, soit l'exactitude perçue du feedback reçu, l'instrumentalité et l'intention de répondre au feedback. Cette chaîne de variables cognitives permet de relier les variables indépendantes du modèle, soit l'environnement riche de feedback, la crédibilité de la source, le concept de soi global et la conscience à la variable dépendante, soit le rendement global. Les résultats indiquent que, suite à la réception d'un feedback, l'employé interprète d'abord l'information reçue. À cet égard, l'exactitude perçue du feedback reçu apparaît être un enjeu d'intérêt pour les organisations puisqu'en plus de figurer au premier rang de la chaîne de cognitions conduisant au rendement, cette variable exerce un effet direct sur la perception de justice organisationnelle, une variable attitudinale comportant des retombées importantes pour l'organisation. La force de l'effet entre l'exactitude perçue du feedback reçu et la perception de justice suggère que cette variable contribue considérablement à influencer l'impression globale d'un employé à l'égard de la justice. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Roberson et Stewart (2006) à l'effet que l'exactitude perçue du feedback reçu affecte directement la perception de justice procédurale et la perception de justice informationnelle.

L'intégration de la perception de justice globale à l'intérieur de la chaîne de cognitions s'avère un point fort de l'étude puisque cette variable représente un concept important dans l'explication et la prédiction de nombreux comportements en milieu de travail dont font partie la confiance (DeConick, 2010), la satisfaction au travail (Al-Zu'bi, 2010), l'engagement organisationnel (DeConick, 2010), les comportements de citoyenneté (DeConick, 2010; Cohen-Charash & Spector, 2001),

les comportements contre-productifs (Cohen-Charash & Spector, 2001), l'absentéisme (Johns, 2001), le roulement du personnel (Cohen-Charash & Spector, 2001) et l'épuisement émotionnel (Liljegren & Ekberg, 2009). Les résultats suggèrent qu'un feedback perçu exact, transmettant une information précise en lien avec les comportements de l'employé, les attentes du superviseur et les conditions d'allocation de récompenses est sujet à augmenter la perception de justice et la perception d'instrumentalité de l'employé, laquelle affecte à son tour l'intention de répondre au feedback. Hors de tout doute, les cognitions du récepteur jouent un rôle actif dans l'analyse de l'information reçue et dans la prise de décision.

5.3.2 Importance du cadre de référence individuel au niveau du processus de feedback

L'intégration des variables en lien avec la personnalité au modèle du processus de feedback permet de constater que la chaîne de variables cognitives ne peut à elle seule expliquer les variations de réponses observées suite au feedback. Les résultats obtenus suggèrent que le cadre de référence individuel représente également un important système interagissant avec les cognitions du récepteur. Ce cadre de référence représenterait en quelque sorte un noyau complexe à l'intérieur duquel se rencontrent les affects, les émotions, les mécanismes d'autorégulation et les cognitions d'une personne. À cet égard, les résultats font part que la conscience affecte à la fois l'intention de répondre et le rendement global et suggèrent que le concept de soi global exerce un effet indirect sur l'instrumentalité par l'entremise de la perception de justice globale. Par ailleurs, l'ouverture à l'expérience n'aurait pas d'effet sur l'intention de répondre au feedback. Selon Bandura (2007), l'interprétation d'un événement pourrait être plus déterminante que les conditions réelles dans lesquelles l'individu se trouve. Or, les résultats de la présente étude appuient ces propos et soulèvent la pertinence de considérer désormais le cadre de référence

perceptuel des personnes au niveau du processus intégré de feedback. Ces propos font donc appel à des recherches nouvelles ayant pour but d'étudier l'effet d'autres variables individuelles pouvant affecter les cognitions et la réponse du récepteur au feedback.

5.3.3 Rôle de la justice globale dans le processus du feedback

Les résultats d'analyses de bootstrapping mettent en lumière le rôle de la justice globale dans le processus de feedback, celle-ci ayant un lien indirect avec l'intention de répondre, la variable la plus proximale du rendement global. Il s'agit d'une contribution fort appréciable considérant qu'à notre connaissance, aucune étude n'avait jusqu'à maintenant vérifié un modèle de feedback de type global intégrant la perception de justice. De plus, la justice globale apparaît être un concept approprié pour une étude portant sur le processus de feedback.

Les résultats obtenus à la vérification du modèle structurel montrent que la perception de justice globale affecte positivement l'instrumentalité. Plus la perception de justice de l'employé est élevée, plus il est enclin à établir une association entre le rendement et les récompenses. Ces résultats sont concordants avec les propos d'Erdogan (2002) stipulant que la perception de justice est d'autant plus percutante qu'elle est associée à l'allocation de récompenses dans le cadre de la pratique de l'évaluation du rendement. Le lien entre la perception de justice globale et l'instrumentalité pourrait notamment s'expliquer par la théorie de l'équité d'Adams (1965). Selon cette théorie, les individus comparent le ratio de leurs contributions, tels les efforts déployés et le rendement, et des avantages reçus avec ceux d'autres personnes détenant un emploi dans la même organisation. Ce processus cognitif pourrait représenter un des mécanismes par lequel se développe la perception d'instrumentalité.

D'autre part, l'établissement d'un lien entre la perception de justice organisationnelle et l'instrumentalité suggère que la perception de justice peut

participer à l'activation des processus motivationnels de l'employé suite à la transmission du feedback. Cette interprétation concorde avec les propos d'Erdogan (2002) soutenant que les perceptions de justice distributive, procédurale et interactionnelle du processus d'évaluation du rendement prédisent la motivation d'un employé à améliorer son rendement. L'établissement d'une relation entre la perception de justice et les processus liés à la motivation de l'employé supporte également les fondements de la théorie de la théorie de Vroom (1965) stipulant que les employés font preuve d'une plus grande motivation s'ils croient que l'effort déployé conduit à de meilleurs niveaux de rendement et de récompenses. Bien que cette théorie ne soit pas récente, plusieurs auteurs en reconnaissent encore la valeur. Roussel (2000) rapporte que la théorie des attentes reste indispensable pour comprendre le déclenchement des comportements. Verstraeten (2009) affirme également que : « Vroom a esquissé son cadre théorique il y a presque 50 ans et, depuis, de nombreux auteurs se sont appropriés ses idées de base pour proposer un modèle plus abordable pour les praticiens ». Or, selon la littérature, l'instrumentalité est un concept toujours actuel pour expliquer la motivation des employés en contexte de feedback (Hays & Williams, 2011; Emmanuel, Kominis & Slapnicar, 2010) et l'effet de force modéré observé dans notre étude, de l'instrumentalité sur l'intention de répondre, contribue à appuyer cette croyance.

Considérant que la perception de justice organisationnelle peut avoir des implications au niveau de la motivation de l'employé, l'intégration de cette variable dans le modèle du processus de feedback représente une avancée importante pour la recherche.

5.3.4 Rôle du concept de soi global et des variables de la personnalité dans le processus de feedback

L'une des principales contributions de la recherche consiste à intégrer dans le modèle du processus de feedback, le concept de soi global et deux traits du modèle à cinq facteurs, l'ouverture à l'expérience et la conscience. Quatre hypothèses ont été formulées sur la base de ces trois variables. Dans un premier temps, nous discutons des trois hypothèses confirmées dans le cadre de l'étude et dans un deuxième temps, de l'hypothèse non supportée.

Au début de la présente recherche, une hypothèse était émise à l'effet que le concept de soi affecte positivement le désir de répondre. Considérant que nous avons dû remplacer le désir de répondre par l'instrumentalité, il n'a pas été possible de vérifier cette hypothèse. Toutefois, au cours du processus de re-spécification du modèle, nous avons établi une nouvelle hypothèse soutenant que le concept de soi global exerce un effet positif sur la perception de justice globale et cette hypothèse a été confirmée.

Or, les personnes ayant une représentation positive d'elles-mêmes et de leurs capacités sont plus enclines à développer une perception positive de la justice globale. Bien que dans plusieurs études, des liens corrélationnels aient été établis entre le concept de soi et les perceptions de justices spécifiques (Chang, Ferris, Johnson, Rosen, & Tan, 2012; De Cremer et al., 2005; McAllister & Bigley, sous presse; O'Brien, 2004; O'Neill, Lewis et Carswell, 2011; Shi et al., 2009; Sweeney et al., 1991; Smith et al., 2009; Wanbert, Bunce, & Gavin, 1999), à notre connaissance, aucune étude n'avait vérifié à ce jour l'effet du concept de soi global sur la perception de justice globale, une variable suscitant de plus en plus l'intérêt des chercheurs (Ambrose & Schimke, 2009; Jones & Martens, 2009). Ce résultat représente donc une contribution importante d'autant plus que la perception de justice organisationnelle représente une variable fortement liée aux comportements et

attitudes d'une personne en contexte de travail (Cohen-Charash & Spector, 2001; DeConick, 2010; Liljegren & Ekberg, 2009). Certains auteurs considèrent même la justice comme une valeur centrale dans l'organisation (Clawson, 1999; Collins & Porras, 1997). À noter toutefois qu'au départ, il était anticipé que le concept de soi global affecte positivement le désir de répondre. S'il avait été possible de mesurer le désir de répondre dans le cadre de l'étude, il est fort probable que nous ayons pu établir un lien positif entre le concept de soi global et le désir de répondre au feedback, Erez et Judge (2001) ayant observé un lien hautement significatif entre ces deux variables.

Les résultats que nous avons obtenus sont consistants avec ceux de la méta-analyse de Barsky et Kaplan (2007) établissant un lien entre les affects positifs liés à la stabilité émotionnelle, la forme inversée du névrosisme, et les perceptions de justices distributive, procédurale et interactionnelle ainsi que ceux de Lang et al. (2001) révélant que les symptômes dépressifs sont liés négativement à la justice distributive, interpersonnelle, à informationnelle et interactionnelle. Rappelons que, selon Judge et al. (2002), le névrosisme est une composante du concept de soi global. Considérant que le feedback peut avoir des implications émotionnelles liées aux impacts relationnels et au développement du plan de carrière de l'employé (Brutus & Gosselin, 2006), nous croyons que les affects liés au concept de soi peuvent justifier en partie les variations observées au niveau de la perception de justice. Selon Mischel et Morf (2003), le système de traitement de l'information associé au concept de soi se composerait de cognitions, d'affects et d'états émotionnels interagissant entre eux et s'interconnectant à l'intérieur d'un réseau stable et organisé guidant et contrôlant le comportement. Considérant que la justice globale repose sur une construction mentale où l'ensemble des expériences vécues sont intériorisées et interprétées en vue de leur donner un sens (Beltaifa & Ben Ammar Mamlouk, 2005), il est possible de penser que le concept de soi global agisse comme une sorte de filtre perceptuel influençant la perception de justice globale.

Les résultats de l'étude ont permis de confirmer deux autres hypothèses émises en lien avec la conscience. Le premier lien est établi entre la conscience et l'intention de répondre au feedback et le deuxième, entre la conscience et le rendement global. Ces résultats tendent à appuyer l'énoncé de Barrick et al. (2001, p. 21) stipulant que la conscience : « constitue le trait de personnalité orienté vers la motivation que les psychologues industriels et organisationnels cherchaient depuis longtemps et qui devrait jouer un rôle central dans les théories visant à expliquer la performance au travail ». Plusieurs auteurs associent la motivation à répondre au feedback chez les personnes à conscience élevée, à l'activation de leur système d'autorégulation (Cianti, Klein, & Seijts, 2010; Fishbach, Eyal, & Finkelstein, 2010; Gregory, Beck, & Carr, 2011; Ilies, Judge, & Wagner, 2010; Merriman, Clariana, & Bernadi, 2012; Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011; Tolli & Schmidt, 2008).

Selon Fein et Klein (2011), la conscience serait le trait de personnalité du modèle à cinq facteurs ayant la relation conceptuelle la plus clairement démontrée avec l'autorégulation des comportements. De plus, selon ces auteurs, la facette la plus en lien avec l'activation du système d'autorégulation serait la recherche de réussite. Les individus obtenant un score élevé au niveau de cette facette se démarqueraient par leur ambition et leur persévérance à atteindre leurs objectifs (Costa & McCrae, 1992). Bérubé (1991, p. 23) conçoit l'autorégulation comme : « la capacité d'analyse d'une situation, l'autocritique suite aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, la persistance d'une action jusqu'à l'atteinte du résultat désiré, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires au cours du processus ». Klein et Fein (2005) affirment que les différences individuelles de tendances à s'engager dans les comportements d'autorégulation découleraient d'une composante de la personnalité liée à la propension à la fixation d'objectifs. Il est donc fort possible que la disposition naturelle à se fixer des objectifs des personnes à conscience élevée, associée à l'activation de leur système d'autorégulation expliquent l'effet positif de la conscience sur l'intention de répondre et le rendement global.

La confirmation de l'effet positif de la conscience sur le rendement global supporte les avancées de plusieurs recherches soutenant un lien positif entre ces deux variables (Barrick et al., 2001; Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006; Smillie, Yeo, Furnham, & Jackson, 2006). Barrick et al. (2001) rapportent notamment que la conscience représente un excellent prédicteur du rendement. De plus, sur la base de leur méta-analyse, Barrick et Mount (1991) affirment que la conscience est associée positivement au rendement peu importe les catégories d'emplois évalués. Il est probable que le sens du devoir, la tendance à la fixation d'objectifs difficiles, la persévérance et le système d'autorégulation des personnes à conscience élevée contribuent à expliquer les résultats observés.

Pour terminer, l'absence de lien observé dans le cadre de l'étude entre l'ouverture à l'expérience et l'intention de répondre au feedback se doit d'être discutée. À l'analyse factorielle confirmatoire, quatre des 10 items de l'échelle de mesure de l'ouverture à l'expérience ont dû être éliminés, leurs contributions factorielles étant hors normes. Par conséquent, il est possible que le construit résultant ne soit pas suffisamment représentatif du concept de l'ouverture à l'expérience. Toutefois, considérant qu'il s'agit d'un construit réflexif, nous devons penser à identifier d'autres facteurs pouvant expliquer ce résultat. Il est possible notamment que les pistes d'amélioration ciblées lors du feedback donnent lieu à des objectifs de rendement ne correspondant pas aux motivations internes des personnes à forte ouverture. Tel que décrit par le modèle à cinq facteurs (McCrae & Costa, 1990), les personnes à forte ouverture se démarquent par leur forte curiosité intellectuelle, leur créativité et leur sens de l'innovation. Rappelons à cet égard que notre recherche a porté sur un échantillon de participants du réseau de la santé et des services sociaux travaillant dans des organisations soumises depuis quelques années à des démarches d'agrément et d'optimisation visant à rehausser la qualité des services et le rendement. Dans ce contexte, une grande importance est accordée aux cibles à atteindre, lesquelles conditionnent l'allocation de ressources financières de la part du

ministère de la santé et des services sociaux. En conséquence, il est possible que les attentes des superviseurs soient davantage orientées vers l'atteinte d'objectifs liés aux indicateurs de rendement prescrits par le ministère. Ces conditions nous apparaissent peu propices à la fixation d'objectifs faisant appel à la créativité et à l'innovation, d'autant plus que le manque de ressources humaines et les restrictions budgétaires des établissements s'ajoutent au rang des facteurs exerçant une pression sur les employés pour l'atteinte d'objectifs ciblés. Ces propos nous amènent à constater que les mécanismes d'autorégulation de l'ouverture et de la conscience sont fort différents.

5.4 Suggestions pour des recherches futures et limites de l'étude

Nous croyons que la structure du modèle de Kinicki et al. constitue toujours un cadre heuristique permettant de poursuivre la lignée de recherche amorcée par Ilgen et al. (1979). Pour faire suite à la présente étude, il serait notamment pertinent de considérer l'effet de variables en lien avec les affects et les émotions permettant de mieux comprendre les mécanismes psychologiques impliqués dans le processus du feedback. Il y aurait lieu également de considérer l'effet d'autres variables individuelles comme l'orientation envers le feedback (Dweck, 1986), le sentiment d'efficacité personnelle, lequel représente un facteur important de la théorie de la fixation des objectifs (Locke & Latham, 1990) et d'autres variables en lien avec la personnalité. Considérant la complexité des relations observées entre les dimensions de la personnalité et le rendement, il serait également possible d'établir des liens entre les différentes facettes des traits du modèle à cinq facteurs et les différents types de performance (Hurtz & Donovan (2000); Barrick & al. (2001). Selon Van Dyne (2001), un même trait de personnalité peut avoir des relations positives avec certains aspects du rendement et négatives avec d'autres. Enfin, il pourrait être envisagé de vérifier si l'effet d'interaction entre l'environnement riche de feedback et la crédibilité de la source produit un effet sur l'exactitude perçue du feedback reçu.

Les résultats obtenus aux analyses de médiation réalisées sur la base des modèles alternatifs permettent d'observer que la chaîne de variables cognitives n'explique que partiellement l'effet indirect de l'environnement riche de feedback sur le rendement global ou de la crédibilité de la source sur le rendement global. Considérant qu'Ilgen et al. (1979) anticipent que l'effet du feedback sur le rendement s'explique par l'activation de processus intermédiaires d'ordre cognitif ou psychologique, nos résultats suggèrent d'intégrer au rang des variables intermédiaires d'autres types de variables que les variables cognitives. En outre, les propos de Brutus et Gosselin (2007) stipulant que « le feedback revêt un caractère émotif car il est basé sur la communication d'une information personnelle et potentiellement défavorable, donc cruciale pour l'individu qui la reçoit » nous amènent à considérer l'influence de variables psychologiques. Parmi ces variables, notons le sentiment de respect et de confiance mutuelle (Tremblay, Pelchat, & Sire, 1998), la qualité de la relation superviseur-employé et l'engagement affectif.

Hampson (2012) souligne l'importance de non seulement étudier l'aspect structural de la personnalité (e.g., les traits) mais également les processus permettant d'expliquer la relation entre les aspects structuraux de la personnalité et les résultantes comportementales qui en découlent. Dans ce sens, il pourrait également être intéressant de mieux comprendre les mécanismes structuraux par lesquels les traits de personnalité sont susceptibles d'influencer le comportement en contexte de feedback. Hampson (2012) rapporte que les mécanismes médiateurs ou modérateurs pourraient expliquer en grande partie les comportements liés aux traits de personnalité. Selon El Akremi et Roussel (2002), une variable médiatrice représente une variable de processus transmettant complètement ou partiellement l'impact d'une variable indépendante sur une variable dépendante alors qu'une variable modératrice agit plutôt sur la relation entre deux autres variables en modifiant systématiquement la grandeur, l'intensité ou le sens de l'effet d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Selon Hampson (2012), la conscience serait davantage associée

à des processus médiateurs bien que ce trait pourrait également modérer la relation existante entre deux variables. Il serait intéressant d'orienter les recherches futures de manière à déterminer lequel des deux mécanismes, le mécanisme médiateur ou le mécanisme modérateur, est le plus susceptible d'influencer le cours du processus de feedback.

Par ailleurs, de récents développements laissent entrevoir la possibilité d'élargir le champ de recherche portant sur la personnalité (Hogan & Kaiser, 2010). En effet, certains auteurs croyant que les attitudes indésirables comme l'arrogance, l'agressivité passive, l'excentricité, la paranoïa et le perfectionnisme ne sont pas représentées par le modèle à cinq facteurs, ont tenté de comprendre les aspects dysfonctionnels de la personnalité conduisant à l'inefficacité, à la contre-productivité (Berry et al., 2007) et à l'incompétence managériale (Hogan, Hogan, & Kaiser, 2010). À ce jour, trois inventaires de personnalité sont reconnus pour l'identification de fortes variations de comportements chez les personnes dont la personnalité est dysfonctionnelle mais non pathologique (Hogan & Hogan, 2007; Moscosco & Salgado, 2004; Schmit, Kilm, & Robie, 2000). Ce nouveau courant de recherches reposant sur les dispositions dysfonctionnelles est prometteur puisqu'il représente une opportunité de développement de la perspicacité à prédire des phénomènes comme la déviance, la non réussite et l'incompétence managériale, des comportements différents de ceux du modèle à cinq facteurs contribuant à ajouter une validité incrémentielle à la prédiction de résultats organisationnels (Hogan & Hogan, 2007; Schmit et al., 2000). Or, l'étude des liens entre les tendances de personnalité dysfonctionnelles et le processus de feedback en contexte d'évaluation du rendement s'avère un sujet prometteur en regard des recherches futures.

D'autre part, nous avons rencontré une limite importante au niveau de l'étude en lien avec le désir de répondre puisque ce concept ne formait pas un construit latent cohérent. Dans le contexte de recherches futures visant à vérifier un modèle théorique du processus de feedback s'inscrivant dans la même lignée de recherche que celle de

la présente étude, il serait intéressant de remplacer l'instrumentalité par une autre variable motivationnelle. L'instrumentalité comporte certaines limites conceptuelles considérant qu'elle ne représente qu'une seule dimension de la motivation en lien avec des renforcements externes. Étant donné que nous avons souligné l'importance de considérer les processus psychologiques au niveau du processus de feedback, il apparaît nécessaire de remplacer l'instrumentalité par une autre variable représentant la motivation de l'employé dans sa globalité. À cet égard, nous croyons que le concept de motivation à s'améliorer de Roberson et Stewart (2006), lequel représente un concept beaucoup plus large, pourrait remplacer l'instrumentalité ou le désir de répondre de Kinicki et al. (2004). Il pourrait même être considéré d'intégrer, à l'intérieur du modèle structurel global du processus de feedback, le modèle partiel de Roberson et Stewart (2006) en remplaçant toutefois les types de justice spécifique par la perception de justice globale (voir Figure 2.2, p. 58). Finalement, précisons que la motivation à s'améliorer s'avère un construit réflexif à la différence du désir de répondre qui représente un construit formatif, ce qui facilite le traitement statistique associé à la vérification des modèles de mesure en contexte d'équations structurelles. Au Tableau 5.1, nous présentons l'échelle de mesure de la motivation à s'améliorer de Roberson et Stewart (2006).

Tableau 5.1 Items de l'échelle de mesure de la motivation à s'améliorer

| |
|--|
| Le feedback m'influence à vouloir faire mieux |
| Le feedback m'encourage à augmenter ma performance |
| Ce feedback augmente mon engagement à faire mieux |

Une deuxième limite de l'étude découle du fait que le moment de la dernière évaluation du rendement différerait d'un participant à l'autre. Par conséquent, nous

observons des variations de délais entre la passation du questionnaire et le moment de la dernière évaluation officielle du rendement des participants. Il aurait été préférable que ce délai soit le même pour l'ensemble des participants. Nous croyons toutefois qu'il est difficile de remédier à cette limite considérant les nombreuses contraintes qu'implique une recherche sur le terrain.

La présente étude ne comporte qu'une seule variable dépendante, néanmoins nous avons mesuré le rendement dans sa globalité et, par conséquent, trois types de comportements ont été considérés, soit les comportements liés à la tâche, les comportements d'aide et les suggestions apportées au groupe de travail, ce qui constitue un apport conceptuel intéressant. Quoi qu'il en soit, une troisième limite a trait à la restriction de l'étude à cette seule variable dépendante. Il serait notamment pertinent de mesurer, dans les recherches futures, l'effet du processus de feedback sur d'autres variables comme par exemple les comportements contre-productifs, la performance adaptative ou encore des variables attitudinales comme la satisfaction au travail et l'intention de rester dans l'organisation.

5.5 Implications pratiques

Cette recherche comporte certaines implications pratiques méritant d'être soulevées. Le modèle intégré de feedback vérifié dans le cadre de l'étude s'avère en quelque sorte un cadre de référence permettant de mieux comprendre l'effet de trois variables individuelles sur le processus du feedback, soit le concept de soi global, la conscience et l'ouverture à l'expérience. Ce modèle suggère des pistes d'intervention permettant de personnaliser la pratique du feedback en milieu organisationnel dans le but d'optimiser le rendement global.

Il serait notamment souhaitable que les gestionnaires orientent leur pratique de gestion du feedback de manière à favoriser, chez l'employé, le développement

d'une perception positive de lui-même ainsi que de ses capacités puisque le concept de soi global affecte indirectement l'instrumentalité par l'entremise de la perception de justice. La théorie de l'intervention par le feedback représente une bonne source d'inspiration à cet égard (Kluger & DeNisi, 1996). Selon cette théorie, un feedback correctif portant sur des aspects spécifiques de la tâche favoriserait les apprentissages. En retour, ces apprentissages sont susceptibles de contribuer au développement du sentiment d'efficacité et de l'estime personnelle de l'employé. À l'inverse, un feedback normatif, suscitant une comparaison entre les pairs, pourrait affecter la disponibilité des ressources cognitives de l'employé et limiter ses apprentissages. Or, les gestionnaires gagneraient à offrir des feedbacks constructifs et valorisants renforçant l'estime de soi et le sentiment d'efficacité des personnes.

Par ailleurs, face aux personnes présentant un haut niveau de conscience, le feedback doit être orienté de manière à ce que les objectifs fixés représentent des défis soutenant leur motivation. Il s'agit d'un enjeu important à considérer parce que ces personnes ont un sens du des responsabilités fort développé, qu'elles sont naturellement auto-disciplinées et qu'elles détiennent un grand potentiel de réalisation et de productivité. Pour les personnes ayant une moins forte propension à l'auto-régulation, l'instrumentalité pourrait représenter un levier à la disposition des gestionnaires pour stimuler leur motivation. Plus concrètement, la mise en place d'un système de récompenses et de conditions suscitant la perception d'instrumentalité pourrait avoir un effet positif sur le processus de feedback et contribuer à optimiser le rendement d'un employé. À noter que la reconnaissance est considérée comme l'une des récompenses les plus appréciées. Dans le secteur public particulièrement, les formes de reconnaissance les plus importantes auraient trait à des remerciements personnels, le crédit accordé pour l'accomplissement d'un travail ou l'attribution de nouvelles responsabilités dans le cadre d'un nouveau projet (Locke, 1987). C'est donc dire que le système de récompense doit être adapté à la culture organisationnelle. Toute information permettant de clarifier l'association entre les

récompenses et le rendement et précisant les modalités d'attribution des récompenses est sujette à augmenter l'instrumentalité. De plus, une attention particulière doit être portée pour que les récompenses soient contingentes au rendement (Noviello, 2000). Selon Kominis et Emmanuel (2007), il est souhaitable que les valences soient en lien avec les intérêts des employés. Selon les recherches, six éléments pourraient représenter une valence positive associée au rendement, soit le statut, les rétributions financières et matérielles, le pouvoir, la reconnaissance des pairs et des supérieurs, le sentiment d'utilité et le sentiment de défi (Verstraeten, 2009). Certains auteurs suggèrent de reconnaître non seulement le rendement mais également les efforts déployés indépendamment du degré d'atteinte des objectifs (Brun, 2005, Kralovsky, 2006; St-Onge, 2003).

D'autre part, considérant que la perception de justice globale affecte positivement l'instrumentalité, les gestionnaires ont intérêt à utiliser des stratégies visant à influencer positivement la perception de justice globale. À cet égard, le modèle montre que l'exactitude perçue du feedback reçu et que le concept de soi global représentent deux antécédents sur lesquels les gestionnaires ont de l'emprise. Nous avons déjà discuté des enjeux liés au concept de soi global. Par ailleurs, pour que l'employé soit plus enclin à percevoir que le feedback représente un portrait exact de son rendement, un feedback positif, objectif, descriptif et fréquent est recommandé. Les gestionnaires ont avantage à connaître les erreurs les plus fréquentes pouvant affecter la perception d'exactitude des employés, soit l'indulgence, c'est-à-dire la tendance à évaluer à la hausse le rendement, la tendance centrale, c'est-à-dire la tendance à produire par prudence des évaluations médianes, l'effet de halo, c'est-à-dire la tendance à se laisser influencer par une première impression, les biais corrélationnels, c'est-à-dire la tendance à modifier les évaluations en fonction de schémas théoriques ainsi que la distorsion, c'est-à-dire le fait d'accorder plus d'importance à certains éléments de l'évaluation (Murphy & Cleveland, 1995).

En résumé, le processus global du feedback s'avère un processus motivationnel complexe pouvant être affecté par les caractéristiques individuelles. Une meilleure connaissance de l'effet de ces caractéristiques pourrait permettre de personnaliser le feedback de manière à optimiser le rendement.

CONCLUSION

La présente étude s'inscrit à l'intérieur d'un courant de recherche amorcée par Ilgen et al. (1979) il y a plus de 30 ans et poursuivi par Kinicki et al. (2004). Le but de l'étude consistait à vérifier l'ajustement d'un modèle du processus de feedback intégrant le concept de soi global, l'ouverture à l'expérience, la conscience et la perception de justice globale, des variables n'ayant jamais été étudiées à notre connaissance à l'intérieur d'un modèle de type intégrateur du processus de feedback.

Rappelons qu'au départ, quatre modèles de feedback ont été sélectionnés pour définir le cadre conceptuel de l'étude en raison de leur pertinence, soit les modèles d'Ilgen et al. (1979), de Kluger et DeNisi (1996), de Kinicki et al. (2004) et de Brutus et Gosselin (2007). À la lumière des résultats obtenus, nous observons qu'en plus d'apporter une contribution directe à la lignée de recherche entreprise par Ilgen et al. et Kinicki et al., notre modèle supporte également certaines composantes des modèles de Kluger et DeNisi (1996) et de Brutus et Gosselin (2007). En outre, nous pouvons établir une certaine correspondance entre les trois variables de l'environnement riche de feedback faisant partie de notre modèle, soit la fréquence, la spécificité, et le signe du feedback et les trois types de feedback faisant partie du modèle de Kluger et DeNisi (1996), soit le feedback correctif, le feedback récurrent et le feedback normatif. Plus précisément, la fréquence du feedback nous apparaît être associée au feedback récurrent, celui-ci faisant référence à des feedbacks offerts à l'intérieur de certains délais, la spécificité du feedback au feedback correctif, lequel fait part d'une information détaillée et spécifique en rapport avec la tâche et le signe du feedback, au feedback normatif, susceptible de comporter des implications négatives pour le self.

À noter que dans les deux études, ces composantes exercent un effet direct ou indirect sur la motivation du récepteur.

Plusieurs facteurs de succès du modèle de Brutus et Gosselin (2007) font également partie des variables du modèle intégré de feedback de la présente étude. Parmi ces variables, notons la polarité, la fréquence et le contenu du feedback, la perception de justice, les variables de la personnalité et enfin le sentiment d'efficacité, une variable liée au concept de soi global.

Or, les données empiriques de notre étude tendent à supporter certains fondements théoriques des modèles de Kluger et DeNisi (1996) et de Brutus et Gosselin (2007), ce qui fait part d'une certaine consistance entre les conceptions des auteurs dont les études portent sur le feedback.

Charles-Pauvers (2006, p.43) rapporte que « l'étude du concept de performance individuelle au travail connaît un renouveau et un dynamisme rarement rencontré dans le passé ». Il associe ce mouvement aux nombreuses mutations auxquelles sont confrontées les organisations, à la réorganisation du travail et aux besoins des gestionnaires. Suite à leur méta-analyse, Kluger et DeNisi (1996) établissent que l'intervention par le feedback peut apporter une amélioration du rendement de 0,4 écart-type en moyenne. Selon nos calculs (Schmidt & Hunter, 1998), cette amélioration représente environ 16% du salaire annuel de l'employé évalué. Cette perspective économique s'ajoutant aux retombées positives de la pratique du feedback rappelle la pertinence de poursuivre les recherches visant à identifier les facteurs d'optimisation du processus.

ANNEXE A

RÉPARTITION DES PARTICIPANTS SELON LES TITRES D'EMPLOI

Employés

| | |
|--|----|
| Infirmières cliniciennes | 37 |
| Infirmières | 35 |
| Travailleuse sociales | 20 |
| Agente administrative | 19 |
| Agente de relations humaines | 17 |
| Infirmières auxiliaires | 15 |
| Préposés aux bénéficiaires | 12 |
| Techniciennes en administration ou agente de gestion du personnel | 11 |
| Ergothérapeutes | 10 |
| Techniciennes en travail social | 8 |
| Psychoéducateurs | 7 |
| Hygiénistes dentaires | 5 |
| Psychologues | 5 |
| Nutritionnistes | 4 |
| Physiothérapeutes | 4 |
| Techniciens en loisirs | 3 |
| Infirmières cliniciennes assistantes au supérieur immédiat ou chefs d'équipe | 3 |
| Techniciens en éducation spécialisées | 3 |
| Intervenants en soins spirituels | 3 |
| Agentes de planification, de programmation et recherche | 3 |
| Thérapeutes en réadaptation physique | 3 |
| Orthophonistes | 2 |
| Récréologues | 2 |
| Kinésiologues | 2 |
| Organisateurs communautaire | 2 |
| Agentes d'information | 1 |
| Conseillers en ressources humaines | 1 |
| Génagogues | 1 |

| | |
|--|-----|
| Inhalothérapeute | 1 |
| Psycho-éducateur coordonateur professionnel | 1 |
| Technicien en informatique | 1 |
| Travailleuse sociale coordonnatrice clinique | 1 |
| Total | 241 |

Cadres

| | |
|---|----|
| Chefs de programmes ou de services | 23 |
| Directeurs | 11 |
| Conseillers cadre, coordonnateurs ou gestionnaire de la qualité | 11 |
| Directeurs adjoints | 4 |
| Directeur général | 1 |
| Directrice générale adjointe | 1 |
| Commissaire aux plaintes | 1 |
| Total | 52 |

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE À L'INTENTION DES PARTICIPANTS

**QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE
À L'INTENTION DES PARTICIPANTS
DE L'ORGANISATION**

**PROJET DE RECHERCHE DOCTORALE
EN PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE ET ORGANISATIONNELLE**

**« Un modèle du processus de feedback mesurant l'effet de la personnalité
et de la justice globale sur les cognitions et le rendement du récepteur »**

CHERCHEUR :

David Longval, étudiant au doctorat au département de psychologie de l'UQAM

SOUS LA SUPERVISION DE :

Dr. Claude Dumas, professeur au département de psychologie de l'UQAM

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Département de psychologie**

date

DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Veillez compléter les informations demandées en lettres moulées.

NOM : _____ SEXE : O F O M ÂGE : _____ ANS

TITRE D'EMPLOI _____

DÉPARTEMENT OU ÉQUIPE DE TRAVAIL _____

QUEL DEGRÉ D'EXPÉRIENCE DÉTENEZ-VOUS AU NIVEAU DES FONCTIONS QUE VOUS EXERCEZ ACTUELLEMENT? Encerclez votre choix de réponse.

| | | | | |
|------------------|-----|-----|-----|--------------------------|
| Peu d'expérience | | | | Beaucoup d'expérience |
| O 1 | O 2 | O 3 | O 4 | O 5 |

DEPUIS COMBIEN D'ANNÉES TRAVAILLEZ-VOUS POUR VOTRE ORGANISATION?

O Moins d'un an O 1-5 ans O 5-10 ans O 10-15 ans O Plus de 15 ans

QUAND AVEZ-VOUS EU VOTRE DERNIÈRE ÉVALUATION DU RENDEMENT?

O 0-3 mois O 3-6 mois O 6-9 mois O 9-12 mois O Plus de un an

NOM DU SUPÉRIEUR ACTUELLEMENT RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION DE VOTRE RENDEMENT _____ SEXE : O F O M
(Lettres moulées SVP)

DEPUIS COMBIEN DE TEMPS ÊTES-VOUS SUPERVISÉ PAR CETTE PERSONNE?

O Moins d'un an O 1-2 ans O 2-4 ans O Plus de 5 ans

QUE CE SOIT EN PERSONNE, PAR TÉLÉPHONE OU PAR ÉCRIT, J'AI DES CONTACTS RÉGULIERS AVEC MON SUPERVISEUR :

O Très en désaccord O En désaccord O Ni en accord/ni en désaccord
O D'accord O Très en accord

QUE CE SOIT EN PERSONNE, PAR TÉLÉPHONE OU PAR ÉCRIT, J'AI DES CONTACTS AVEC MON SUPERVISEUR DE MANIÈRE :

O Quotidienne (tous les jours) O Hebdomadaire (une fois/semaine) O Mensuelle O
Aux trois mois O Aux six mois O Annuelle

QUEL EST VOTRE PLUS HAUT NIVEAU D'ÉDUCATION?

O Diplôme d'études secondaires (DES)
O Diplôme d'études professionnelles (DEP)
O Diplôme d'études collégiales (DEC)
O Diplôme technique professionnelle (CÉGEP ou autre)
O Certificat universitaire
O Baccalauréat
O Maîtrise
O Autre

POUR LES ÉNONCÉS 1 À 55, ÉVALUEZ SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 7 VOTRE DEGRÉ D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS PRÉSENTÉS. ENCERCLEZ VOTRE CHOIX DE RÉPONSE.

1 : Tout à fait en désaccord
2 : En désaccord
3 : Plutôt en désaccord
4 : Neutre
5 : Plutôt d'accord
6 : D'accord
7 : Tout à fait d'accord

| | Tout à fait en désaccord | | | | | Tout à fait d'accord | |
|---|-----------------------------|---|---|---|---|-------------------------|---|
| 1. Je suis confiant d'obtenir le succès que je mérite dans la vie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Je peux parfois être négligent | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Je suis créatif, j'ai plein d'idées originales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Parfois, quand j'échoue, je me sens sans valeur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. J'ai tendance à être désorganisé | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | Tout à fait en désaccord | | | | | Tout à fait d'accord | |
|---|-----------------------------|---|---|---|---|-------------------------|---|
| 6. Je suis ingénieux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Globalement, je suis satisfait de moi-même | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Je persévère jusqu'à ce que ma tâche soit finie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Je suis inventif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Je ne me sens pas en contrôle de mon succès dans ma carrière | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Je fais des projets et je les poursuis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Je préfère un travail simple et routinier | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Parfois je me sens déprimé | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Je suis fiable dans mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Je m'intéresse à de nombreux sujets | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Je complète mes tâches avec succès | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. J'ai tendance à être paresseux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. J'ai une grande imagination | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Je suis capable de faire face à la plupart de mes problèmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Je suis efficace dans mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. J'apprécie les activités artistiques et esthétiques | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Quand j'essaie, généralement je réussis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Je travaille consciencieusement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. J'aime réfléchir et jouer avec les idées | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Je suis rempli de doutes quant à ma compétence | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Je suis facilement distrait | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Je suis peu intéressé par tout ce qui est artistique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Il y a des moments où les choses me paraissent plutôt mornes et sans espoir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. Parfois, je ne me sens pas en contrôle de mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. J'ai de bonnes connaissances en art, musique ou en littérature | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. Je détermine ce qui arrivera dans ma vie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. Je peux me fier à ce que mon superviseur me dit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. Mon superviseur est un bon juge de la façon dont je fais mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. Mon superviseur connaît assez bien mon travail pour évaluer mon rendement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. Mon superviseur n'a pas été en position d'observer réellement mon rendement au cours de la dernière année | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | Tout à fait en désaccord | | | | | Tout à fait d'accord | |
|--|-----------------------------|---|---|---|---|-------------------------|---|
| 36. Globalement, je suis traité équitablement par mon organisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37. Généralement, je peux compter sur mon organisation pour être équitable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38. Généralement, le traitement que je reçois ici est équitable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

POUR LES ÉNONCÉS 56 À 58, VEUILLEZ ENCERCLER VOTRE CHOIX DE RÉPONSE.

39. À quelle fréquence votre superviseur vous fait-il savoir comment vous faites votre travail globalement?

- 1 : Jamais
- 2 : Très peu souvent
- 3 : Peu souvent
- 4 : Moyennement souvent
- 5 : Assez souvent
- 6 : Très souvent
- 7 : Extrêmement souvent

RÉFÉRÉZ-VOUS AU FEEDBACK QUE VOUS AVEZ REÇU À PROPOS DE VOTRE RENDEMENT DE LA DERNIÈRE ANNÉE :

40. À quel point ce feedback était-il spécifique? (c'est-à-dire à quel point le feedback vous a-t-il apporté des exemples de bonnes ou de mauvaises performances)?

- 1 : Je n'ai pas reçu de feedback
- 2 : Le feedback était très général
- 3 : Le feedback était plutôt général
- 4 : Le feedback était tantôt général, tantôt spécifique
- 5 : le feedback était assez spécifique
- 6 : Le feedback était plutôt spécifique
- 7 : Le feedback était très spécifique

41. Considérez la proportion de feedback positif et de feedback négatif que vous avoir reçue (tâches que vous avez bien accomplies et tâches que vous avez mal accomplies).

- 1 : 100 % négatif
- 2 : 75-99 % négatif
- 3 : 51-74 % négatif
- 4 : 50 % négatif; 50 % positif
- 5 : 51-74 % positif
- 6 : 75-99 % positif
- 7 : 100 % positif

POUR LES ÉNONCÉS 59 À 75, ÉVALUEZ SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5 VOTRE DEGRÉ D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS PRÉSENTÉS. ENCERCLEZ VOTRE CHOIX DE RÉPONSE.

1 : Tout à fait en désaccord

2 : Plutôt en désaccord

3 : Neutre

4 : Plutôt d'accord

5 : Tout à fait d'accord

| | Tout à fait en désaccord | | | Tout à fait d'accord | |
|--|-----------------------------|---|---|-------------------------|---|
| 42. L'information discutée lors de ma rencontre d'évaluation du rendement était exacte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Mon dossier, tel qu'il a été présenté lors de la rencontre, ne contient pas d'erreurs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Durant la rencontre, mon rendement a été analysé équitablement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Je suis souvent contrarié parce que les données d'évaluation du rendement ne sont pas exactes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Le feedback que j'ai reçu à propos de mon rendement, lors de ma dernière rencontre d'évaluation du rendement, représente une évaluation exacte ou un portrait exact de mon rendement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. En raison de ma rencontre d'évaluation du rendement la plus récente, j'ai l'intention de fournir des efforts supplémentaires dans l'exécution de mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Je me fixe fréquemment un objectif personnel pour améliorer mon rendement après avoir pris connaissance de mon rapport d'évaluation du rendement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. J'utilise fréquemment le feedback de mon supérieur pour m'aider à établir un objectif personnel afin d'améliorer mon rendement au travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. J'utilise mon rapport d'évaluation du rendement pour me fixer des objectifs personnels dans le but d'améliorer mon rendement au travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Mon travail m'apporte un sentiment de réalisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Mon travail a de la valeur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Je fais réellement quelque chose de valable dans mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Mon salaire ne m'incite pas beaucoup à améliorer mon rendement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Mon rendement au travail détermine largement mes revenus ici au [Nom de l'organisation] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Tout à fait en désaccord | | | Tout à fait d'accord | |
|--|-----------------------------|---|---|-------------------------|---|
| 56. Il ne semble pas y avoir d'association claire entre le rendement au travail et les récompenses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Les tâches qui me sont assignées sont trop difficiles à réaliser | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Je ne peux pas faire un bon travail considérant mes compétences et mes capacités actuelles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

POUR TERMINER, ACCEPTERIEZ – VOUS DE COMPLÉTER, DANS UN MOIS, UN AUTRE QUESTIONNAIRE COMPORTANT 17 ÉNONCÉS?

O OUI O NON

Je vous remercie sincèrement pour votre généreuse participation.

David Longval

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES CADRES ÉVALUATEURS

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION SUR LE RENDEMENT
À L'INTENTION DES CADRES ÉVALUATEURS
DE L'ORGANISATION**

**PROJET DE RECHERCHE DOCTORALE
EN PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE ET ORGANISATIONNELLE**

« Un modèle du processus de feedback mesurant l'effet de la personnalité
et de la justice globale sur les cognitions et le rendement du récepteur »

CHERCHEUR :

David Longval, étudiant au doctorat au département de psychologie de l'UQAM

SOUS LA SUPERVISION DE :

Dr. Claude Dumas, professeur au département de psychologie de l'UQAM

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Département de psychologie**

date

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUATEUR

(Lettres moulées SVP)

NOM _____ PRÉNOM _____ SEXE O F O M

TITRE D'EMPLOI _____

COORDONNÉES DE LA PERSONNE ÉVALUÉE

(Lettres moulées SVP)

NOM _____ PRÉNOM _____ SEXE O F O M

TITRE D'EMPLOI _____

POUR LES ÉNONCÉS 1 À 17, ÉVALUEZ SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 7 VOTRE DEGRÉ D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS PRÉSENTÉS. ENCERCLEZ VOTRE CHOIX DE RÉPONSE.

1 : Tout à fait en désaccord

2 : En désaccord

3 : Plutôt en désaccord

4 : Neutre

5 : Plutôt d'accord

6 : D'accord

7 : Tout à fait d'accord

CETTE PERSONNE :

| | Tout à fait en désaccord | | | | | | Tout à fait d'accord |
|--|-----------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
| 1. Remplit les responsabilités spécifiées dans sa description de fonctions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Accomplit les tâches qui sont attendues dans le cadre de son emploi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Rencontre les attentes de performance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Remplit adéquatement ses responsabilités | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. S'offre volontairement à faire des choses pour le groupe de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Aide à orienter de nouveaux employés dans le groupe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Remplit des fonctions qui aident le groupe de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Aide d'autres personnes dans le groupe relativement à leur travail pour le bénéfice du groupe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. S'implique au profit du groupe de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Aide d'autres personnes du groupe à en apprendre sur le travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Aide d'autres personnes dans le groupe relativement à leurs responsabilités de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Tout à fait
en désaccord

Tout à fait
d'accord

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 12. Développe et fait des recommandations concernant des questions qui affectent le groupe de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. S'exprime ouvertement et encourage d'autres personnes dans le groupe à s'impliquer au niveau des questions qui affectent le groupe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Communique ses opinions sur des questions liées au travail aux autres personnes du groupe même si son opinion est différente et que les autres personnes du groupe sont en désaccord avec elle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Se garde bien informée à propos de questions pour lesquelles son avis pourrait être utile au groupe de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. S'implique au niveau des questions qui affectent la qualité de la vie au travail dans le groupe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. S'exprime ouvertement dans le groupe à propos d'idées concernant de nouveaux projets ou des changements de procédures | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ANNEXE D

ÉCHELLES DE MESURE SOUMISES À UNE DÉMARCHE DE TRADUCTION

Échelles anglophones

ENVIRONNEMENT RICHE DE FEEDBACK - KINICKI ET AL. (2004)

- How often does your supervisor tell you how you are doing overall?
- Consider feedback you received about your past year's performance and indicate how specific was the feedback.
- Consider the proportion of positive to negative feedback you received.

CRÉDIBILITÉ DE LA SOURCE - KINICKI ET AL. (2004)

- I can trust what my supervisor says
- My supervisor is a good judge of how I am doing my job
- My supervisor knows my job well enough to assess my performance
- My supervisor has not been in a position to really observe my performance over the last year

PERCEPTION DE JUSTICE GLOBALE - AMBROSE ET SCHMINKE (2009)

- Overall, I'm treated fairly by my organization
- In general, I can count on the organization to be fair
- In general, the treatment I receive around here is fair

EXACTITUDE PERÇUE DU FEEDBACK REÇU - KINICKI ET AL. (2004)

- The information discussed at the appraisal session was accurate.
- My record as it was introduced in the session contains no errors.
- During the session my performance was fairly analyzed
- I am often upset because the performance appraisal data is not accurate.
- The performance feedback I received in my last performance appraisal session is an accurate assessment or portrayal of my performance.

DÉSIR DE RÉPONDRE AU FEEDBACK - KINICKI ET AL. (2004)

Motivation intrinsèque

- My work gives a sense of accomplishment
- My work is valuable
- I'm really doing something worthwhile in my job

Encouragements

- My pay doesn't give me much incentive to increase my performance
- My job performance largely determines my earnings here at XXX
- There does not seem to be a clear relationship between job performance and rewards

Sentiment d'être capable d'effectuer la tâche

- My assigned tasks are too difficult for me to do
- I can't do a good job with my present skills and abilities.

INTENTION DE RÉPONDRE AU FEEDBACK - UN ITEM DE KINICKI ET AL. (2004) ET TROIS ITEMS DE RENN ET FEDOR (2001)

Un item tiré de Kinicki et al. (2004)

- Because of my most recent performance appraisal session, I intend to put forth a great deal of additional effort towards doing my job.

Trois items tirés de Renn et Fedor (2001)

- How often do you set a personal goal to improve your performance after viewing the performance report?
- How often do you use feedback from your manager to establish a personal goal to improve your job performance?
- I use the performance report to set personal goals to improve my job performance.

CONCEPT DE SOI GLOBAL - JUDGE ET AL. (2004)

- I am confident I get the success I deserve in life
- Sometimes I feel depressed (r)
- When I try, I generally succeed
- Sometimes when I fail I feel worthless (r)
- I complete tasks successfully
- Sometimes, I do not feel in control of my work (r)
- Overall, I am satisfied with myself
- I am filled with doubts about my competence (r)
- I determine what will happen in my life
- I do not feel in control of my success in my career (r)
- I am capable of coping with most of my problems
- There are times when things look pretty bleak and hopeless to me (r)

| |
|---|
| LE RENDEMENT GLOBAL – VAN DYNE ET LEPINE (1998) |
|---|

Comportements intra-rôle

- Fulfills the responsibilities specified in his/her job description.
- Performs the tasks that are expected as part of the job.
- Meets performance expectations.
- Adequately completes responsibilities.

Aide envers le groupe de travail

- Volunteers to do things for this work group.
- Helps orient new employees in this group.
- Attends functions that help this work group.
- Assists others in this group with their work for the benefit of the group.
- Gets involved to benefit this work group.
- Helps others in this group learn about the work.
- Helps others in this group with their work responsibilities.

Suggestions apportées au groupe de travail

- Develops and makes recommendations concerning issues that affect this work group.
- Speaks up and encourages others in this group to get involved in issues that affect the group.
- Communicates his/her opinions about work issues to others in this group even if his/her opinion is different and others in the group disagree with.
- Keeps well informed about issues where his/her opinion might be useful to this work group.
- Gets involved in issues that affect the quality of work life here in this group.
- Speaks up in this group with ideas for new projects or changes in procedures.

ANNEXE E
ÉCHELLES DE MESURE SOUMISES À UNE DÉMARCHE D'ADAPTATION
TRANSCULTURELLE

Échelles françaises

CONSCIENCE – PLAISANT ET AL. (2009)

- Travaille consciencieusement.
- Peut être parfois négligent (inversé)
- Est fiable dans son travail
- A tendance à être désorganisé (inversé)
- A tendance à être paresseux (inversé)
- Persévère jusqu'à ce que sa tâche soit finie
- Est efficace dans son travail
- Fait des projets et les poursuit
- Est facilement distrait (inversé)

OUVERTURE À L'EXPÉRIENCE – PLAISANT ET AL. (2009)

- Est créatif, plein d'idées originales
- S'intéresse à de nombreux sujets
- Est ingénieux, une grosse tête
- A une grande imagination
- Est inventif
- Apprécie les activités artistiques et esthétiques
- Préfère un travail simple et routinier (inversé)
- Aime réfléchir et jouer avec les idées
- Est peu intéressé par tout ce qui est artistique (inversé)
- A de bonnes connaissances en art, musique ou en littérature

ANNEXE F

Lettre d'invitation à participer à une recherche

**INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE
À L'INTENTION
DES MEMBRES DU PERSONNEL ET DES CADRES
DE L'ORGANISATION
Date**

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Département de psychologie**

Recherche doctorale en psychologie industrielle et organisationnelle

« Un modèle du processus de feedback mesurant l'effet de la personnalité
et de la justice globale sur les cognitions et le rendement du récepteur »

Chercheur : David Longval, étudiant au doctorat au département de psychologie de l'UQAM
sous la supervision du Dr. Claude Dumas, professeur au département de psychologie de
l'UQAM

Courriel : Longval.David@courrier.uqam.ca

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de mon projet de recherche doctorale en psychologie industrielle et organisationnelle à l'UQAM, je sollicite aujourd'hui votre collaboration à compléter un questionnaire de recherche. Cette démarche exige peu de temps de votre part (environ 15 minutes) mais pourrait apporter une part de contribution significative pour une meilleure connaissance du processus de feedback en contexte d'évaluation du rendement.

Le texte qui suit présente une brève description du projet, des objectifs poursuivis et du processus prévu pour recueillir les données. Vous trouverez également des informations portant sur l'engagement des parties.

Notez que le projet a été approuvé par le comité d'éthique départemental du département de psychologie de l'UQAM.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Il est devenu d'usage de donner du feedback, particulièrement en contexte d'évaluation du rendement. Cependant, les études suggèrent que l'efficacité du feedback est variable. Dans certains cas, il va même jusqu'à diminuer le rendement. Face à ce constat, il est devenu nécessaire d'élaborer des modèles théoriques du processus de feedback, de façon à identifier les conditions de succès. L'objectif de ma recherche consiste donc à vérifier l'ajustement d'un modèle novateur de feedback aux données recueillies sur le terrain.

DESCRIPTION DU PROJET

L'étude consiste à mesurer, à l'aide de questionnaires complétés par des membres du personnel et des cadres du CSSSTR, l'effet de la personnalité et de la justice globale sur les cognitions du récepteur suite à la transmission d'un feedback visant à évaluer le rendement.

PROCESSUS DE COLLECTE DE DONNÉES

PARTICIPANTS

Phase 1

Vous êtes invités à compléter en ligne un questionnaire comportant 15 questions socio-démographiques et 75 questions de recherche, à l'aide d'échelles Likert (durée approximative : 15 minutes). Au même moment, vous serez invité à adhérer au formulaire de consentement libre et éclairé attestant de votre compréhension et de votre accord à ce que votre supérieur évalue, pour les fins de l'étude, certaines dimensions de votre rendement à l'aide d'un questionnaire de 17 questions conçu spécifiquement pour la recherche.

Phase 2

Une à deux semaines après avoir reçu votre questionnaire, le chercheur communiquera avec votre supérieur dans le but de lui faire compléter en ligne, un questionnaire de 17 questions conçu spécifiquement pour la recherche et visant à évaluer certaines dimensions de votre rendement. Des modalités ont été prévues pour assurer l'entière confidentialité des données.

CADRES

En tant que cadre, votre participation est recherchée aux deux phases du projet. À la phase 1, vous êtes interpellé en tant que participant. À la phase 2, à la demande du chercheur, vous pourriez être sollicités à compléter des questionnaires d'évaluation du rendement pour certaines personnes pour lesquelles vous assumez la supervision, après avoir signifié votre accord (environ 5 minutes par questionnaire).

Dans le but d'éviter que les cadres évaluateurs connaissent l'identité des participants et de créer une pression indue à la participation, il sera demandé aux cadres évaluateurs de compléter un questionnaire d'évaluation du rendement pour un certain nombre de personnes n'ayant pas complété le formulaire de consentement. Toutefois, le chercheur s'engage à détruire immédiatement ces questionnaires, dès leur réception, afin de respecter la volonté des non participants.

Une fois les questionnaires reçus, une correspondance sera établie entre les participants et leur supérieur dans le but de lier les données des différents questionnaires. Cependant, aucune donnée ne sera divulguée à l'une ou l'autre des parties.

PARTICIPATION

Votre participation volontaire représente une part de contribution importante pour l'avancement de la science. Une meilleure compréhension des conditions de succès du feedback pourrait conduire à une meilleure gestion des processus d'évaluation au sein des organisations. L'étude ne comporte aucun risque pour vous.

ENGAGEMENT DES PARTIES

PARTICIPANTS

Votre participation requiert de compléter un questionnaire de recherche après avoir complété un formulaire de consentement libre et éclairé.

Vous pouvez refuser de répondre à n'importe laquelle des questions et vous retirer du projet à tout moment, sans avoir à donner d'explication. Votre départ n'entraînera aucune forme de pression.

CADRES ÉVALUATEURS

En tant que cadre évaluateur, votre participation implique de compléter un questionnaire d'évaluation du rendement de 17 questions pour chaque personne ciblée par le chercheur dont vous assumez la supervision, après avoir signifié votre accord par le biais du formulaire d'engagement à participer à une recherche.

CHERCHEUR

Le chercheur s'engage à faire preuve de confidentialité absolue en regard de toutes les données de recherche qui lui seront transmises et à détruire rapidement les questionnaires d'évaluation du rendement complétés par les supérieurs des personnes n'ayant pas accepté de participer à la recherche.

Dans un premier temps, il sera demandé aux participants d'indiquer leurs noms et coordonnées sur le questionnaire afin de pouvoir établir une correspondance entre les questionnaires des participants et ceux des supérieurs.

Dans un deuxième temps, un code chiffré sera attribué à chaque individu, ce code permettant de lier entre elles, les données recueillies dans les deux questionnaires de recherche (celui du participant et celui de son supérieur).

Une fois ces banques de données fusionnées, la liste de correspondance entre les noms des individus, les codes chiffrés et les adresses courriels des sujets seront détruits afin de supprimer toute information nominale. Les données brutes seront conservées sous clé dans un bureau de l'UQAM pour une durée de cinq ans, ce après quoi, elles seront détruites.

Seuls les résultats globaux seront analysés, présentés ou diffusés. Aucun nom de personne ou adresse ne sera divulgué. Suite à votre participation, il sera impossible de vous identifier comme répondant.

Le chercheur s'engage à répondre aux questions des personnes dans les meilleurs délais possibles, et à respecter les principes éthiques et règles déontologiques applicables à la présente étude.

POUR COMPLÉTER ET ENVOYER LES DOCUMENTS

Le formulaire de consentement libre et éclairé ainsi que le questionnaire de recherche peuvent être complétés et acheminés au chercheur en toute confidentialité par courrier électronique en cliquant sur le lien **Survey Monkey** figurant sur le présent courriel.

| COORDONNÉES DU CHERCHEUR | COORDONNÉES DU DIRECTEUR DE THÈSE À REJOINDRE EN CAS DE QUESTION OU DE PLAINTÉ |
|-----------------------------|--|
| David Longval | Claude Dumas |
| Tél : (###) ###-#### | Tél : 514-987-3000 poste 4097 |
| | <u>Dumas.Claude@uqam.ca</u> |

Veuillez noter que les résultats de la recherche seront disponibles pour consultation aussitôt que la thèse de doctorat aura été soutenue et approuvée par l'Université du Québec à Montréal.

Merci de participer, votre collaboration est très appréciée!

David Longval

ANNEXE G

Formulaire de consentement libre et éclairé à l'intention des participants

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ
À L'INTENTION DES PARTICIPANTS DE L'ORGANISATION**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Département de psychologie

Recherche doctorale en psychologie industrielle et organisationnelle

« Un modèle du processus de feedback mesurant l'effet de la personnalité
et de la justice globale sur les cognitions et le rendement du récepteur »

Chercheur : David Longval, étudiant au doctorat au département de psychologie de l'UQAM, sous la
supervision du Dr. Claude Dumas, professeur au département de psychologie de l'UQAM
Courriel : Longval.David@courrier.uqam.ca

Le projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique départemental du département de
psychologie de l'UQAM en date du 14 septembre 2011

SECTION RÉSERVÉE AUX PARTICIPANTS

Veuillez cochez les énoncés suivants :

- € J'ai lu l'information décrivant le projet de recherche, les objectifs poursuivis et les renseignements concernant l'engagement des parties (réf.: Invitation à participer à une recherche à l'intention des membres du personnel et des cadres de l'organisation).
- € En acceptant de participer au projet, j'autorise mon supérieur immédiat à compléter un questionnaire de 17 questions portant sur certaines dimensions de mon rendement (2-5 minutes) et je consens à compléter un questionnaire de 75 questions en lien avec la transmission du feedback dans mon établissement (15 minutes).
- € Je suis informé que le chercheur établira une correspondance entre mon supérieur et moi, dans le but de lier les données des deux questionnaires complétés pour les fins de l'étude, mais aucune donnée ne sera divulguée à l'une ou l'autre des parties.
- € En tout temps, je peux demander au chercheur des renseignements concernant la recherche et j'ai le droit d'interrompre ma participation sans avoir à me justifier.
- € Je peux contacter Dr. Claude Dumas, directeur de thèse et professeur au département de psychologie de l'UQAM, en cas de question ou de plainte :
Dumas.Claude@uqam.ca. Tél. : (514) 987-3000 Ext. 4097

En cochant ici ☐ , j'atteste que j'accepte de participer librement à la recherche.

Signature

Date

SECTION RÉSERVÉE AU CHERCHEUR

Je certifie avoir fait parvenir, au participant ci-haut mentionné, une lettre d'invitation à participer à la recherche présentant une brève description du projet et des objectifs poursuivis par la recherche, expliquant le processus de cueillette de données, les avantages, les bénéfices, les inconvénients et risques, et informant le participant qu'il peut poser des questions au chercheur ou mettre un terme à sa participation quelque soit le stade de la recherche.

Signature du chercheur

Date

Signature du directeur de thèse

Date

ANNEXE H

Formulaire d'engagement à participer à une recherche à l'intention des cadres évaluateurs de l'organisation

FORMULAIRE D'ENGAGEMENT À PARTICIPER À UNE RECHERCHE À L'INTENTION DES CADRES ÉVALUATEURS DE L'ORGANISATION

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL Département de psychologie

Recherche doctorale en psychologie industrielle et organisationnelle

« Un modèle du processus de feedback mesurant l'effet de la personnalité
et de la justice globale sur les cognitions et le rendement du récepteur »

Chercheur : David Longval, étudiant au doctorat au département de psychologie de l'UQAM, sous la supervision du Dr. Claude Dumas, professeur au département de psychologie de l'UQAM
Courriel : Longval.David@courrier.uqam.ca

Le projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique départemental du département de psychologie de l'UQAM en date du 14 septembre 2011

SECTION RÉSERVÉE AUX ÉVALUATEURS

Veuillez cocher les énoncés suivants :

- ☐ J'ai lu l'information décrivant le projet de recherche, les objectifs poursuivis et les renseignements concernant l'engagement des parties (Réf. : Invitation à participer à une recherche à l'intention des membres du personnel et des cadres de l'organisation).
- ☐ Je sais que ma participation à la recherche m'engage à compléter un questionnaire d'évaluation du rendement de 17 questions, pour les personnes demandées par le chercheur et relevant de ma supervision (durée approximative : 5 à 8 minutes par participant évalué). Je sais également que les participants à la recherche auront à compléter un questionnaire de 75 questions (durée approximative : 15 à 30 minutes).
- ☐ En tout temps, je peux demander au chercheur des renseignements additionnels sur la recherche.
- ☐ Je peux contacter Dr. Claude Dumas, directeur de thèse et professeur au département de psychologie de l'UQAM, en cas de question ou de plainte :
Dumas.Claude@uqam.ca. Tél. : (514) 987-3000 Ext. 4097

En cochant ici ☐ , j'atteste que j'accepte de participer librement à la recherche.

Nom _____

Date _____

SECTION RÉSERVÉE AU CHERCHEUR

Je certifie avoir joint au formulaire d'engagement du participant, un document présentant une brève description du projet, des objectifs poursuivis par la recherche, expliquant le processus de cueillette de données, les avantages, les bénéfices, les inconvénients et risques et informant le participant qu'il peut poser des questions au chercheur en tout temps.

Signature du chercheur

Date

Signature du directeur de recherche

Date

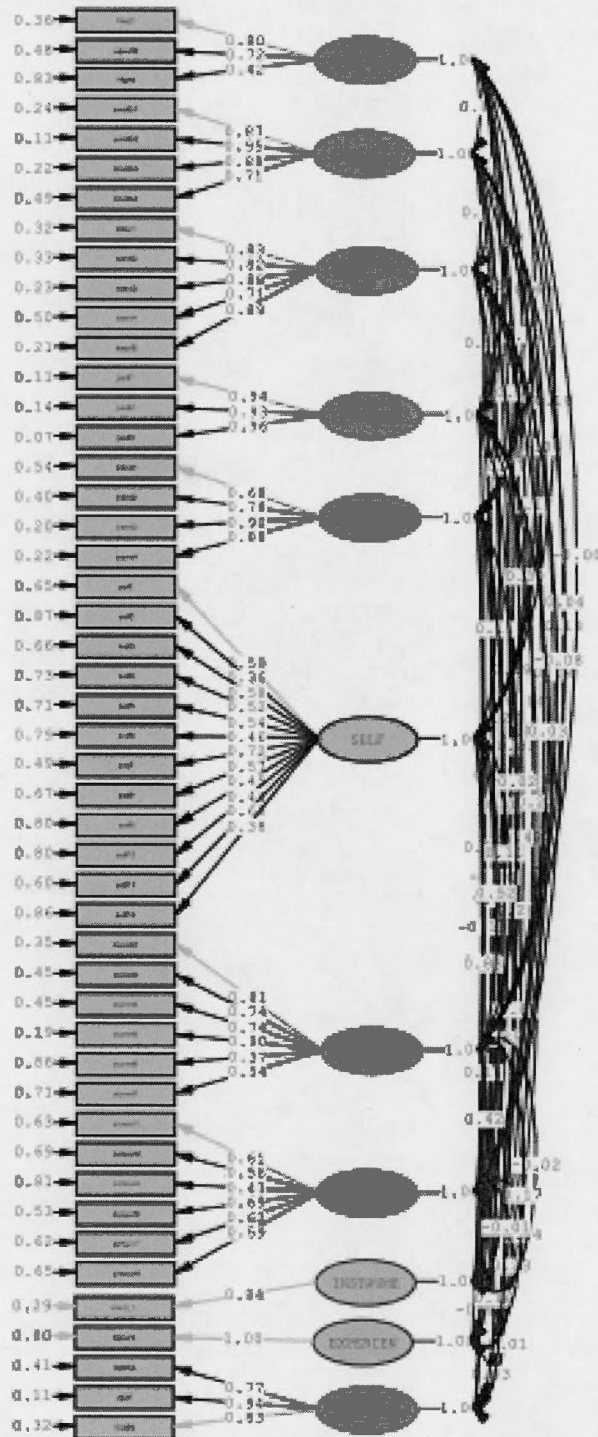
ANNEXE I

ITEMS TRANSFORMÉS POUR CORRIGER LA NORMALITÉ DES DISTRIBUTIONS ET
MÉTHODE DE TRANSFORMATION UTILISÉE

| Items transformés | Méthode de transformation |
|--------------------------------|---------------------------|
| Item 41 | Racine carrée |
| Item 52 | Racine carrée |
| Item 53 | Racine carrée |
| Item 39 | Racine carrée |
| Item 40 | Racine carrée |
| Item 56 | Racine carrée |
| Expérience dans les fonctions | Racine carrée |
| Ancienneté dans l'organisation | Racine carrée |

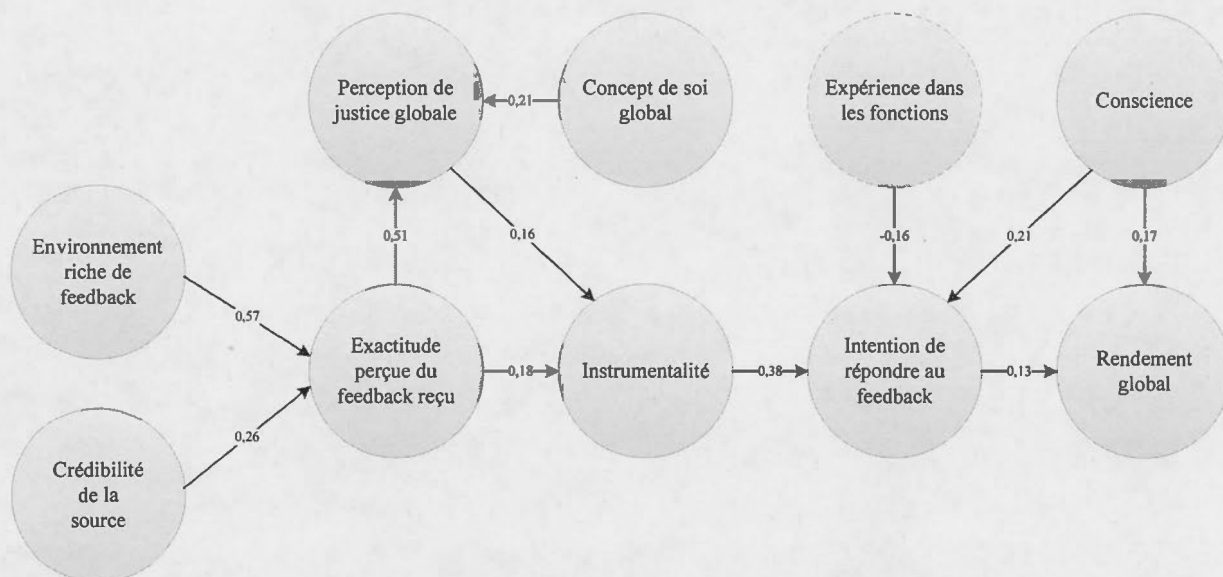
N.B. Les items numérotés réfèrent aux items du questionnaire de l'Annexe 1.

ANNEXE J ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE UNIQUE



ANNEXE K

MODÈLE STRUCTUREL FINAL À PARTIR DE L'ÉCHANTILLON GLOBAL
(N = 293)

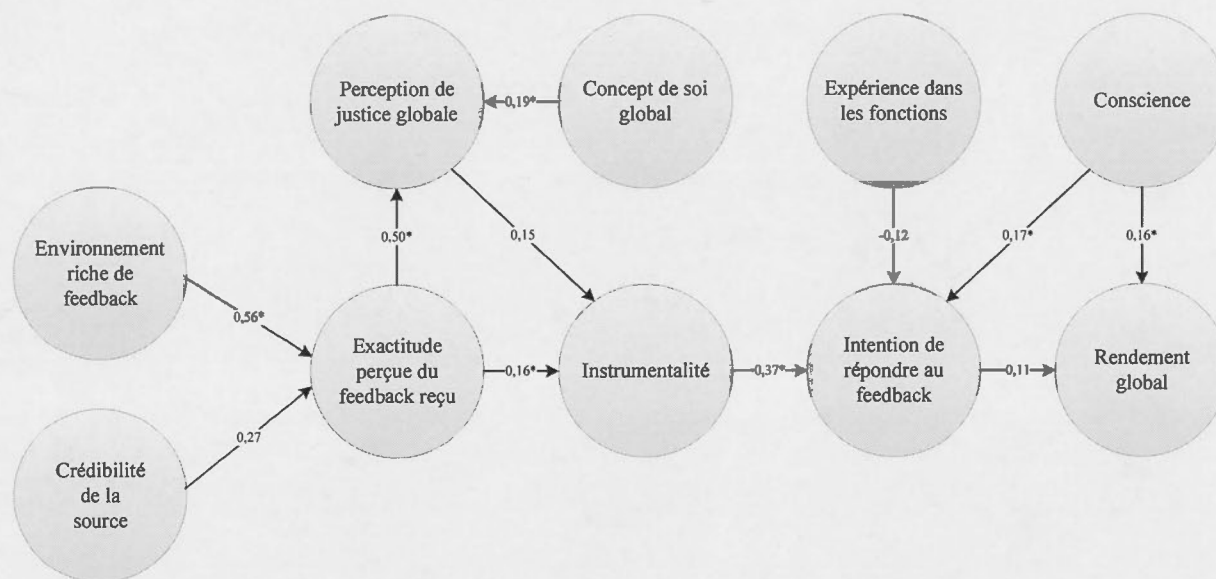


Tous les coefficients structurels sont significatifs ($p < 0,05$)

χ^2 (305, N = 293) = 716,10, $p < 0,01$; GFI = 0,85; CFI = 0,96; IFI = 0,96; NNFI = 0,96; SRMR = 0,13; RMSEA = 0,07.

ANNEXE L
 MODÈLE STRUCTUREL FINAL À PARTIR DE L'ÉCHANTILLON EXCLUANT LES
 CADRES

(N = 241)



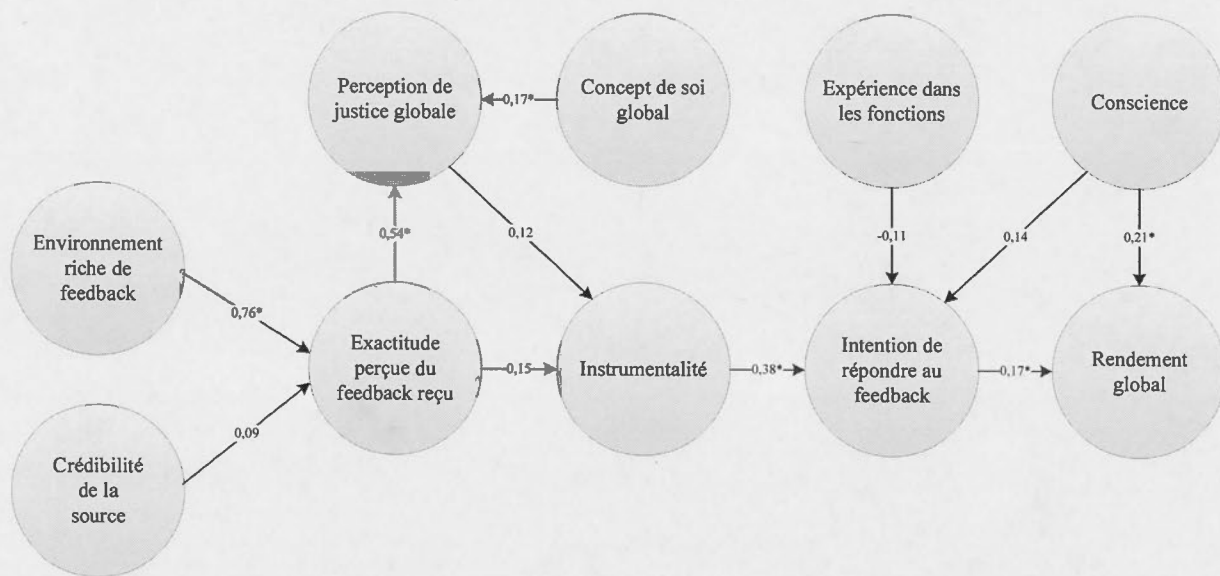
* Coefficients structuraux significatifs ($p < 0,05$)

$\chi^2 (305, N = 241) = 615,68, p < 0,01$; GFI = 0,84; CFI = 0,96; IFI = 0,96; NNFI = 0,95; SRMR = 0,13; RMSEA = 0,07.

ANNEXE M

MODÈLE STRUCTUREL FINAL À PARTIR DE L'ÉCHANTILLON COMPOSÉ DE
PROFESSIONNELS SEULEMENT

(N = 206)



* Coefficients structuraux significatifs ($p < 0,05$)

$\chi^2 (305, N = 206) = 598,17, p < 0,01$; GFI = 0,82; CFI = 0,96; IFI = 0,96; NNFI = 0,95; SRMR = 0,14; RMSEA = 0,15.

RÉFÉRENCES

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Sexperimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-297). New York.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational behaviour and human decision processus*, 50, 179-211.
- Albright, M. D., & Levy, P. E. (1995). The effects of source credibility and performance rating discrepancy on reactions to multiple raters. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(7), 577-600.
- Alder, G. S., & Ambrose, M. L. (2005). Towards understanding fairness judgments associated with computer performance monitoring. An integration of the feedback, justice, and monitoring research. *Human Resource Management Review*, 15, 43-67.
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R., & Austin, J. . (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21 (1), 3-29.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural and distributive justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 59-84). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research : A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.

- Ammons, R. B. (1956). Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formulation. *Journal of General Psychology*, 54, 279-299.
- Anderson, S., & Rodin, J. (1989). Is bad news always bad? Cue and feedback effects on intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(6), 449-447.
- Annett, J. (1969). *Feedback and human behavior*. Penguin, England: Hammondsport.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(5), 1007-1040.
- Anseel, F., Yperen, N. W. V., Janssen, O., & Duyck, W. (2011). Feedback type as a moderator of the relationship between achievement goals and feedback reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 703-722.
- Anseel, G., & Lievens, F. (2007). The relationship between uncertainty and desire for feedback : A test of competing hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(5), 1007-1040.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1997). Antecedents and consequences of self-other rating agreement: A review and model. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 121-174).
- Bailey, C., & Austin, M. (2006). 360 degree feedback and developmental outcomes : The role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers' current role. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(51).

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.-J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2007). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*. Bruxelles: De Boeck.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal.
- Baron R. M., & Kenny D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of applied psychology*, 73(2), 199-207.
- Baron, R. M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baron, R.A. (1983). *Behaviour in organisations*. New York: Allyn & Bacon, Inc.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection & Assessment*, 9, 9-30.
- Barrick, M., Mount, M., & Strauss, J. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 715-722.

- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just Feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments. *Journal of Management*, 37(1), 248-279.
- Barsky, A.D, & Kaplan, S. (2007). If You Feel Bad, It's Unfair: A Quantitative Synthesis of Affect and Organizational Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 286-298.
- Becker, T. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variable in Organisational Research : A Qualitative Analysis With Recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Behling, O., & Law, K. S. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments: problems and solutions*. . London New Delhi: Sage publications.
- Beltaifa, N., & Ben Ammar Mamlouk, Z. (2005). [Multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle: Etude empirique dans le contexte tunisien].
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bipp, T., & Kleingeld, P. A. M. . (2011). Goal setting in practice: the effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New-York: Wiley.
- Bollen, K. A., & Ting, K-F. (2000). A Tetrad Test for Causal Indicators. *Psychological Methods*, 5(1), 3-22.
- Bono, J. E., & Colbert, A. E. (2005). Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Self-Evaluations. *Personnel psychology*, 58(1), 171-203.

- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., & Penner, L. A. (2001). *Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives*. Washington: American Psychological Association.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Brauer, M. (2000). L'identification des processus médiateurs dans la recherche en psychologie. *L'année psychologique*, 100(4), 661-681.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360 degrees feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of applied psychology*, 86(5), 930-942.
- Brown, S. D., Lent, R. W., Telander, K., & Tramayne, S. (2011). Social cognitive career theory, conscientiousness, and work performance: A meta-analytic path analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 81-90.
- Brun, J.-P. (2005). La reconnaissance au travail. Coffret sur la reconnaissance au travail.
- Brutus, S., & Gosselin, A. (2007). Le feedback en milieu de travail. In D. B. Université (Ed.), *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (pp. 295-330). Bruxelles: De Boeck & Larcier s.a.
- Brutus, S., & Greguras, G. (2008). Self-Construals, Motivation, and Feedback-Seeking Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 282-291.

- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1993). *Performance appraisal: alternative perspectives*. Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co.
- Carver, C. S., & Schreir, M. F. (1981). *Attention and self-regulation : a control theory approach of human behavior*. New-York: Springer-Verlag.
- Charles-Pauvers, B., N., C., D., P.-G., & P., R. (2006). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. In D. B. Université (Ed.), *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (pp. 97-150). Bruxelles: De Boeck & Larcier s.a.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2007). Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping With Structural Equation Models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Chory, M. R., & Y., Kingsley Westerman C. (2009). Feedback and Fairness: The Relationship Between Negative Performance Feedback and Organizational Justice. *Western Journal of Communication*, 73(2), 157-181.
- Cianci, A. M., Schaubroeck, J. M., & McGill, G. A. (2010). Achievement Goals, Feedback, and Task Performance. *Human Performance*, 3, 31-154.
- Clawson, J.G. (1999). *Level three leadership: Getting below the surface*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Built to last : successful habits of visionary companies*. New York: Harper Collins.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? . In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, & Ng , K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86 (3).
- Cormier, S. (1995). Le feed-back *La communication et la gestion* (pp. 119-155). Sainte-Foy: Presses de l'université du Québec.
- Costa, P., & McCrae, R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five factor inventory (NEO-FFI): Professional manual* (Vol. 4). Odessa, FL: Psychological assessment resources.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (5th ed., pp. 131-143). New-York: McGraw-Hill.
- Cusella, L. P. (1982). The effects of source expertise and feedback valence on intrinsic motivation. *Human Communication Research*. 17–32.
- Dagot, L. (2006). Interview de Lionel Dagot. Disponible sur Internet.
- Dahling, J. J., & O'Malley, A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 201–203.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & O'Malley, A. (2012). Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations. *Journal of Management*, 38(2), 531-546.
- De Cremer, D., Knippenberg, B. v., Knippenberg, D., Mullenders, D., & Stinglhamber, F. (2005). Rewarding Leadership and Fair Procedures as Determinants of Self-Esteem. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 3-12.

- De Stobbeleir, K. E. M., & Ashford Dirk Buyens, S. J. (2011). Self-regulation of creativity at work: the role of feedback-seeking behaviour in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DeConick, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. *British journal of management*, 17(4), 263-282.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61, 1203-1218.
- Droar, D. (2006). Expectancy Theory of Motivation. Retrieved Récupéré sur le Web 02-01-2013
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1993). How do I like thee? Let me appraise the ways. *Journal of organizational Behavior*, 14(3), 239-249.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A Meta-Analytic Investigation of Conscientiousness in the Prediction of Job Performance: Examining the Intercorrelations and the Incremental Validity of Narrow Traits. *Journal of applied psychology*, 91(1), 40-57.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- El Akremi, A., & Roussel, P. (2002). [Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH].

- Emmanuel, C. R., Kominis, G., & Slapnicar, S. (2010). The effect of intrinsic and extrinsic rewards on the perceptions of middle level managers. . *Research executive summaries series*, 4(4).
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human resource management review*, 12(4), 555-578.
- Erez, A., & Judge, A. T. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of applied psychology*, 86(6), 1270-1279.
- Fajfar, P., Campitelli, G., & Labollita, M. (2012). Effects of immediacy of feedback on estimations and performance. *Australian Journal of Psychology*, 64(3), 169-177.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23.
- Fedor, D. B. (1991). Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 73-120.
- Fedor, D., Davis, W., Maslyn, J., & Mathieson, K (2001). Performance Improvement Efforts in Response to Negative Feedback: The Roles of Source Power and Recipient Self-Esteem. *Journal of Management*, 27 (1):
- Ferris, D. L., Rosen, C. C., Johnson, R. E., Brown, D. J., Risavy, S., & Heller, D. (2011). Approach or avoidance: Integrating core self-evaluations within an approach/avoidance framework. *Personnel Psychology*, 64, 137-161.
- Fishbach, A., Eyal, T., & Finkelstein, S. R. (2010). How Positive and Negative Feedback Motivate Goal Pursuit. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(8), 517-530.

- Fishbein, M. A., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA, Addison Wesley.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H. (1985). Trust-in supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 301-313.
- Godefroid, J. (2001). *Psychologie. Science humaine et Science cognitive*. Bruxelles: De Boek Université.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goodman, J. S., Wood, R. E., & Chen, Z. (2011). Feedback specificity, information processing, and transfer of training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 253-267.
- Gosselin, A., & Murphy, K. R. (2000). L'échec de l'évaluation de la performance. In M. Côté & T. Hafsi (Eds.), *Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine*: Les presses de l'Université Laval et Éditions economica.
- Gosselin, A., Werner, J.M., & Halle, N. . (1997). Ratee preference concerning performance management and appraisal. *Human Resource Development Quarterly*, 8, 315-333.
- Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Greenberg, G. (2010). *Behavior in organizations*: Prentice Hall.

- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-197.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda : Seven unanswered questions about what, why, an how. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- Greenwood, D. M. (1999). *Is anybody listening? Individual differences in reactions to performance feedback*. George Mason University, Virginia.
- Gregory, J.B., Beck, J. W., & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 26-38.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Grovera, Steven L. (2012). The intersection of justice and leadership: Testing a moderation model of contingent reward and interpersonal fairness. *European Management Journal*, 30(6), 490-498.
- Hampson, S. E. (2012). Personality Processes: Mechanisms by Which Personality Traits Get Outside the Skin. *Annual Review of Psychology*, 63, 315-339.
- Harkness, A. R., & Lilienfeld, S. O. (1997). Individual differences science for treatment planning: Personality traits. *Psychological assessment*, 9, 349-360.
- Hart, J. W., Stasson, M. F., Mahoney, J. M., & Story, P. (2007). The big five personality traits and achievement motivation: Exploring the relationship between personality and a twofactor model of motivation. *Individual Differences Research*, 5, 267-274.
- Harter, S. (1990). Causes, correlates, and the functional role of global self-worth: A life span perspective. In S. RJ & K. J. Jr (Eds.), *Competence considered* (pp. 67-97). New Haven: Yale University Press.

- Hattie, J. A. C. (2009). *Visible learning: A synthesis of 800+ meta-analyses on achievement*. Oxford, UK: Routledge.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
- Hays, J.C., & Williams, J.R. (2011a). Testing multiple motives in feedback seeking: The interaction of instrumentality and self protection motives. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 496–504.
- Hays, J.C., & Williams, J.R. (2011b). Testing multiple motives in feedback seeking: The interaction of instrumentality and self protection motives. . *Journal of Vocational Behavior*, 79, 496-504.
- Herold, D. M., Liden, R. C., & Leatherwood, M. L. (1987). Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of management journal*, 30 (4), 826-835.
- Herold, D.M., & Fedor, D. B. (1998). Individuals' interaction with their feedback environment : The role of domain-spécific individual differences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 215-254.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2010). *Management derailment* (Vol. American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology). Washington, D.C.: APA.
- Hogan, M.J., & Hogan, V.J. (2007). Work-life integration. *The Irish Psychologist*, 22(10), 246-254.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2008). Hogan Development Survey manual. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2010). *Personality* (Vol. Handbook of Workplace Assessment): San Francisco: Jossey-Bass.

- Holbrook, R. L. J. (1999). Managing reactions to performance appraisal: The influence of multiple justice mechanisms. *Social justice research*, 12 (3), 205-220.
- Holdford, D., & Lovelace-Elmore, B. (2001). Applying the Principles of Human Motivation to Pharmaceutical Education. *Journal of Pharmacy Teaching*, 8(1), 1-18.
- Hurtz, G.M., & Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance : the Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.
- Ilgen, D. R., & Davis, C. A. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 550-565.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64 (4), 349-371.
- Ilies, R., Timothy, A. J., & Wagner, D. T. (2010). The Influence of Cognitive and Affective Reactions to Feedback on Subsequent Goals. *European Psychologist*, 15(2), 121-131.
- Janssen, O., & Prins, J. (2007). Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 235-249.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S.B., & Podsakoff, P. M. (2004). Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur. *Recherche et applications en Marketing*, 19(1), 73-97.
- Jawahar, I.M. (2010). Relationship Between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee The Mediating Role of Appraisal Feedback Reactions on the Performance. *Group and Organization Management*, 35(4), 494-526.

- Jessup, P. & Stahelski, A. (1999). The Effects of a Combined Goal Setting, Feedback and Incentive Intervention on Job Performance in a Manufacturing Environment, *Journal of Organization and Behavior Management*, 19 (3) (5-26.).
- Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. In N. Anderson, D. S. Ones, H. P. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 232-252). London, U.K.: Sage : Publications.
- Jones, D. A., & Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: the formation and use of fairness heuristics in the work place. *Journal of organizational behavior*, 30 (8), 1025-1051.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality and to performance motivation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797-807.
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relationship between positive self concept and job performance. *Human Performance*, 11, 167-187.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale (CSES): Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T. A., Lepine, J. A., & Rich, B.L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of applied psychology*, 91, 762-776.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107-122.
- Kacmar, M. K., Wayne, S. J., & M., Wright P. (2009). Group & Organization Management. 35, 4, 494-526.
- Kanfer, R. (1991). *Motivation theory and industrial and organizational psychology* (Vol. 1). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kenny, D., Kashy, D.A., & Bolger, N. (1998). Data Analysis in Social Psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Gardner (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (pp. 233-265). Boston: Oxford University Press.
- Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1994). Employee reactions to electronic control systems: The role of procedural fairness. *Group & Organization Management*, 19, 203-218.
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B., & Mc Kee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1057-1069.
- Klein, H. J., & Fein, E.C. . (2005). *Goal propensity : Understanding and predicting individual differences in motivation*. (Vol. 24). Oxford: Elsevier.
- Klein, O. (2012a). Les différentes étapes impliquées dans l'analyse de données expérimentales ou quasiexpérimentales. Retrieved 27-08-2012, 2012
- Klein, O. (2012b). Les différentes étapes impliquées dans l'analyse de données expérimentales ou quasiexpérimentales. . Retrieved 27 août 2012
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)*. New York: The Guildford Press.

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). Effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119 (2), 254-284.
- Kominis, G., & Emmanuel, C.R. (2007). The Expectancy-Valence Theory Revisited: Developing an Extended Model of Motivation. *Management Accounting Research*, 18(1), 49-75.
- Kopelman, R. E. (1986). *Managing productivity in organizations: A practical, people-oriented perspective*. McGraw-Hill (New York).
- Korman, A.K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.
- Korsgaard, A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1994). *The virtue of being altruistic: The role of the value of helping and concern in individuals' reactions to feedback from others*. Dallas, TX.
- Kralovensky, T. E. (2006). *Employee recognition*. Royal Roads University.
- Krasman, J. (2010). The Feedback-Seeking Personality: Big Five and Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 18-32.
- Kuhl, J. (1992). A theory of self-regulation: Actions vs. state orientation, self-discrimination, and some applications. *Applied Psychology: An International Review*, 41, 97-129.
- Lacroux, A. . (2009). L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. *20ème Congrès de l'AGRH*, 1-26.
- Lam, C. F., DeRue, D. S., Karam, E. P., & Hollenbeck, J.R. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the "more

is better'' assumption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 217-228.

Landis, R. S., Beal, D. J., & Tesluk, P. E. (2000). A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Models. *Organizational Research Methods*, 3(2), 186-207.

Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of applied psychology*, 63(6), 751-754.

Larson, James R., Glynn, Mary A., Fleenor, C. Patrick, & Scontrino, M. Peter. (1986). Exploring the dimensionality of managers' performance feedback to subordinates. *Human Relations*, 39(12), 1083-1102.

Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness : A psychological view*. New-York: McGraw-Hill.

Lazarus, R. S. (1993). Why we should think of stress as a subset of émotion. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of Stress : theoretical and clinical aspects* (pp. 21-39). New-York: Free Press.

Leary, M. R., & Tangney, J. P. (2003). *Handbook of self and identity*. New York: Guilford Press.

Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. New York: Plenum Press.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-213). New York: Springer-Verlag.

Levy-Leboyer, C. (1999). La motivation: définition, modèles et stratégies. *Éducateur*(10), 8-10.

- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The Role of Organizational Insiders Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers' Performance: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317-1327.
- Liao, W.-C., & Tai, W.-T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes. *Social behavior and personality: an international journal*, 34(5), 545-556.
- Liljegren, Mats, & Ekberg, Kerstin. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33, 2009.
- Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations, . In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Ca: Stanford University Press.
- Lipnevich, A. A., & Smith, J. K. (2009). Effects of differential feedback on students' examination performance. *Journal of applied experimental psychology*, 15(4), 319-333.
- Locke E. A., Saari L. M., Shaw K. N. & Latham G. P. (1981) Goal setting and task performance: 1969-1980 (1981). *Psychological bulletin*. 90, 125-52.
- Locke, E. A. (1997). The motivation to work: What we know. In M. Maehr & P. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 10, pp. 375-412). Greenwich, CT: JAI Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*. 57, 701-717.

- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- London, M. (2003). *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (Second ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.
- London, M., & Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-101.
- M., Farooq, & A., Khan M. (2011). Impact of Training and Feedback on Employee Performance. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5(1), 23-33.
- M., Robinson, K., Moeller S., & K., Fetterman A. (2010). Neuroticism and Responsiveness to Error Feedback: Adaptive Self-Regulation Versus Affective Reactivity. *Journal of Personality*, 78(5), 1469-1493.
- M., Tuytens, & G., Devos. (2012). The effect of procedural justice in the relationship between charismatic leadership and feedback reactions in performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3047-3062.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect : Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffmann, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test the significance of mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(2), 83-104.

- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62.
- MacKinnon, David P., Lockwood, Chondra M., Hoffman, Jeanne M., West, Stephen G., & Sheets, Virgil. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self : implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Matsunaga, M. (2010). How to factor-analyze your data right: Do's, Don'ts, and How-To's. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 97-110.
- Maurer, T. J., & Palmer, J. K. (1999). Management development intentions following feedback - Role of perceived outcomes, social pressures, and control. *Journal of management development*, 18(9), 733-751.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mcallister, D. J., & Bigley, G. A. (2002). Work context and the (re)definition of self: how organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894-904.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1990). *Personality in adulthood*. New-York: The Guildford Press.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the Five-Factor Model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- McCrae, Robert R., & Costa, Paul T. (1991). The NEO Personality Inventory: Using the Five-Factor Model in counseling. *Journal of Counseling & Development*, 69(4), 367-372.

- Merriman, K. K., Clariana, R. B., & Bernardi, R. J. (2012). Goal Orientation and Feedback Congruence: Effects on Discretionary Effort and Achievement. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11), 2776-2796.
- Meyer, H. H., & Walker, W.B. (1961). A study of factors relating to the effectiveness of a performance appraisal program. *Personnel Psychology*, 14, 291-298.
- Mikulincer, M. (1989). Cognitive interference and learned helplessness: The effects of off-task cognitions on performance following unsolvable problems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 129-135.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (2008). Toward a unified theory of personality: Integrating dispositions and processing dynamics within the Cognitive-Affective Processing System (CAPS). . In R. W. R. In O. P. John, & L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of Personality* (pp. 208-241). New York: Guilford.
- Mischel, Walter, & Morf, Carolyn C. (2003). The self as a psycho-social dynamic processing system: A meta-perspective on a century of the self in psychology. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 703 pp.). New York, NY, USA: Guilford Press.
- Mischel, Walter, & Shoda, Yuichi. (1998). Reconciling processing dynamics and personality dispositions. *Annual Review of Psychology*, 49, 229-258.
- Mischel, Walter. (2004). Toward an integrative model for CBT: Encompassing behavior, cognition, affect, and process. *Behavior Therapy*, 35(1), 185-203.
- Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 225-254). New-York: Wiley et Sons Inc.
- Morin, D., Saint-Onge, & Vandenberghe, S. (2007). Perspectives théoriques associées à l'étude du processus d'évaluation des performances, . In D. Boeck & L. s.a (Eds.), *Gestion des Performances au travail*.

- Morizot, J., & Miranda, D. (2007). Approche des traits de la personnalité : postulats, controverses et progrès récents. *Revue de psychoéducation*, 36, 363–419.
- Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2004). "Dark side" personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 356-362.
- Moss, S. (2009). Fit indices for structural equation modeling. Retrieved 04-05-2013, 2013
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10 (1), 71-83.
- Motowidlo, Stephan J., & Van Scotter, James R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-Factor Model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-oriented perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.
- Nease, A. A., Mudgett, B. O., & Quinones, M. A. (1999). Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of applied psychology*, 84 (5), 806-814.
- Norris-Watts, Christina, & Levy, Paul E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351-365.
- Northouse, Peter Guy. (2003). *Leadership : Theory and Practice by Peter Guy Northouse*: SAGE Publications.

- Noviello, R. J. (2000). *Productivity and employee recognition programs: a program evaluation in the aerospace manufacturing sector*. University of La Verne, La Verne California.
- O'Neill, Thomas A., Lewis, Rhys J., & Carswell, Julie J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 595-600.
- O'Brien, K. E. (2004). *Self-determination theory and locus of control as antecedents of voluntary workplace behaviors*. (Master of Arts), University of South Florida, United States of America.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oubrayrie-Roussel, N., & Roussel, P. (2001). Le soi et la motivation. In J. Allouche & P. Louart (Eds.), *Chapitre à paraître dans Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 2-13). Paris: Editons Economica.
- Peng, J. C., & Chiu, S.-F. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607.
- Plaisant, O., Courtois, R., Réveillère, C., Mendelsohn, G. A., & John, O. P. (2009). Validation par analyses factorielles du Big Five inventory français (BFI-Fr). Analyse convergente avec le NEO-PI-R. . *Annales médico psychologiques*, 1-10.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Projects. *Journal of Management*, 12(4).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors : a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Porter, L. W., & Lawler, E.E.. (1968). What job attitudes can tell us about employee motivation. *Harvard Business Review*, 46(1), 118-126.
- Preacher, K. J., & Coffman, D. L. (2006, May). Computing power and minimum sample size for RMSEA [Computer software]. Available from.
- Preacher, K. J., & Hayes, Andrew F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K., & Ekeberg, S. E. (1988). The effects of feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology Monograph Series*, 73(2), 337-358.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the work place : Developement of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85. (4), 612-624. .
- R.B., Payne, & G.T., Hauty. (1955). Effect of psychological feedback upon work decrement. *Journal of experimental psychology*, 50(6), 343-351.
- Renn, R., & Fedor, D.B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27, 563-584.
- Revelle, W. (2007). [Personality and Individual Differences: the home for psychological generalists].
- Robie, C., Brown, D. J., & Bly, P. R. (2005). The big five in the USA and Japan. *Journal of management development*, 24(8), 720-737.

- Roberson, Q. M., & Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British journal of psychology*, 97(3), 281-298.
- Rolland, J. P. (2004). *L'évaluation de la personnalité : Le modèle en cinq facteurs*: Mardaga.
- Rosen, C.C., Levy, P.E., & Hall, R.J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and applied*, 80(1), 1-28.
- Rousseau, M. (2006). *L'impact des méthodes de traitement des valeurs manquantes sur les qualités psychométriques d'échelles de mesure de type likert*. . (Doctorat), Université Laval, Québec.
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail – Concept et théories *Notes du LIRHE*(326).
- Roussel, P., & El Akremi, A. (2002). [L'analyse confirmatoire de second ordre : méthode de validation de construit générique].
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & A., El Akremi. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*. Paris: Economica.
- Saint-Onge, S., Morin, D., & Bellehumeur, M. (2004). [Motivation des cadres à évaluer le rendement de leurs employés: perspectives rationnelle, affective, contextuelle et de justice organisationnelle].
- Salas, E., & Rosen, M. A. (2010). Experts at work: Principles for developing expertise in organizations. In S. W. J. Kozlowski & E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (pp. 99–134). New York: Routledge Taylor & Francis Group.

- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology* (3e éd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schmit, M. J., Kilm, J. A., & Robie, C. A. . (2000). Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology*, 53, 153-193.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1597-1609.
- Shalley, C., Oldham, G. & Porac, J. (1987). Effects of goal difficulty, goal-setting method, and expected external evaluation on intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 30, 553-563.
- Sharma, S., Durand, R.M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing research*, 18, 291-300.
- Shi, J., Lin, H., Wang, L., & Wang, M. (2009). Linking the big five personality constructs to organizational justice. *Social behavior and personality*, 37(2), 209-222.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Skipper, Y., & Douglas, K. (2012). Is no praise good praise? Effects of positive feedback on children's and university students' responses to subsequent failures. *British journal of educational psychology*, 82, 327-339.
- Smillie, L. D., Yeo, G. B., Furnham, A. F., & Jackson, C. J. (2006). Benefits of All Work and No Play: The Relationship Between Neuroticism and Performance

- as a Function of Resource Allocation. *Journal of applied psychology*, 91(1), 139-155.
- Smith, H. J., Thomas, T. R., & Tyler, T. R. (2006). Concrete construction employees: When does procedural fairness shape self-evaluations? *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 644-663.
- Smith, R. E., & Sarason, I. G. (1975). Social anxiety and évaluation of negative interpersonal feedback. *Journal of Consultin and Clinical Psychology*, 43(3), 429.
- Smither, J. W., London, M., & Richmond, K. R. (2005). The relationship between leaders' personality and their reactions to and use of multisource feedback: A longitudinal study. *Group and organization management*, 30 (2), 181-210.
- Snyder, R. A., & Williams, R. R. (1982). Self theory: An integrative theory of work motivation. *Journal of occupational Psychology*, 70, 469-480.
- Soparnot, R. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European journal of work and organizational psychology*, 17(3), 388-412.
- Steelman, L. A. (1997). *A comprehensive examination of the feedback environment*. The University of Akron.
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of managerial psychology*, 19(1), 6-18.
- Sternthal, B., Phillips, L. W., & Dholakia, R. (1978). The persuasive effect of source credibility: A situational analysis. *Public opinion quarterly*, 42(3), 285-314.
- Stone, D. L., Gueutal, H. G., & McIntosh, B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. *Personnel psychology*, 37, 487-506.

- St-Onge, S. (2003). [Les pratiques de reconnaissance : fréquences, incidences et conditions de succès].
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' Evaluation of the Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-49.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Cotton, J. L. (1991). Locus of control as a moderator of the relationship between perceived influence and procedural justice. *Human relations*, 44, 333-342.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics (4th ed.)*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tangney, June Price; Leary, Mark R. (2003). *Handbook of self and identity*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Taylor, M. S., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1984). Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2, 81-124.
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M. K. Harrison, J.K., & Carroll, S.J. (1995). Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40: 495-523.
- Tesser, A. (2002). Constructing a niche for the self: A bio-social, PDP approach to understanding lives *Self and Identity* (Vol. 1, pp. 185-191).
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, K. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What really Drives Employee Engagement*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Tolli, A. P., & Schmidt, A. M. (2008). The Role of Feedback, Causal Attributions, and Self-Efficacy in Goal Revision. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 692-701.
- Tonidandel, S., Quiñones, M. A., & Adams, A. A. (2002). Computer-adaptive testing: The impact of test characteristics on perceived performance and test takers' reactions. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 320-332.
- Tornblom, K. Y., & Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, 12, 39-64.
- Tremblay, M., Sire, B., & Pelchat, A. (1998). A Study of the Determinants and the Impact of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction. *Human Relations*, 51(5), 667-688.
- Tubbs, M. E. (1994). Commitment and the role of ability in motivation: comment on Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein & Hollenbeck *Journal of Applied Psychology*, 79, 804-811.
- Valecha, G.K. 1972. Construct validation of internal-external locus of reinforcement related to work-related variables. *Proceedings of 80th Annual Convention of American Psychological Association*, 7, 455-456.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M.P.Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press, Inc.
- Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1084-1105.
- Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of management journal*, 41(1), 108-119.

- Vandaveer, V. V. (1982). *The dynamics of the performance feedback process in organizations*. (Doctorat), University of Houston, United States.
- Verstraeten, M. (2009). *Le mystère de la motivation*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New-York: Wiley.
- Wanberg, C. R., Bunce, L. W., & Gavin, M. B. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study. *Personnel psychology*, 52, 59-84.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wildman, J. L., Bedwell, W. L., Salas, E., & Smith-Jentsch, K. A. (2010). Performance measurement: A multilevel perspective. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of Industrial/Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 303-341). Washington, DC: APA
- William D., B., Ringquist, E. J., Fording, R. C., & H., Russell L. (2007). The Measurement and Stability of Citizen Ideology. *State Policy and Politics Quarterly*, 7, 111-132.
- Yanagizawa, S. (2008). Effect of goal difficulty and feedback seeking on goal attainment and learning. *Japanese Psychological Research*, 50(3), 137-144.
- Zhang, A., & Lu, Q. (2002). The regulation of self-efficacy and attributional feedback on motivation. *Social behaviour and personality: an international journal*, 30(3), 281-287.
- Zweig, D., & Webster, J. (2004). What are we measuring? An examination of the relationships between the big-five personality traits, goal orientation, and performance intentions. *Personality and Individual Differences*, 36 (7), 1693-1708.